

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas  
Dirección de Análisis y Evaluación



## INFORME DE EVALUACION

PROYECTO VI.XNC.2.2

APOYO DEL IICA/FSB PARA LA PROMOCION  
Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
CENTROS AGRICOLAS CANTONALES

Enero 1983

Dirección Análisis y Evaluación



IICA  
CCO  
836

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
27 JUL 1983  
IICA — CIDIA

PROYECTO VI.XNC.2.2

APOYO DEL IICA/FSB PARA LA PROMOCION  
Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
CENTROS AGRICOLAS CANTONALES

Enero 1983

Dirección Análisis y Evaluación



El Trabajo de Evaluación que se presenta fue realizado por la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas a través de la Dirección de Análisis y Evaluación. Encargado de esta evaluación fue Enrique E. Martínez.

00002807

# INFORME DE EVALUACION

## PROYECTO VI.XNC.2.2

### APOYO DEL IICA/FSB PARA LA PROMOCION Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS AGRICOLAS CANTONALES

#### COSTA RICA/F.S.B.

## I. INTRODUCCION

Este documento presenta los resultados de la evaluación efectuada del Proyecto VI XNC 2.2 "Apoyo del IICA/FSB para la Promoción y el Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales".

El Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Anexo 1) se firmó el 3 de diciembre de 1979 y dió inicio en abril de 1980 con la llegada del técnico del IICA, Ing. Agr. y Mag. Agr. (Extensión Agrícola) Gonzalo E. Jaramillo del Pozo. Tenía una duración de dos años y fue prolongado hasta finales de diciembre de 1982 a pedido de las autoridades nacionales.

Se perseguía el fin de impulsar y fortalecer a los Centros Agrícolas Cantonales (CAC) y a la estructura concomitante del MAG.

Este proyecto se vió posteriormente afectado por el cambio de gobierno, ya que las nuevas autoridades no mostraron interés en el mismo.

## II. PROYECTO DEL PAIS

### A. Antecedentes Generales

Desde el siglo pasado los sucesivos gobiernos de Costa Rica tuvieron interés en difundir nuevas variedades y técnicas agrícolas como forma de impulsar el desarrollo del agro y del país mismo. A principios de este siglo, en 1907, se crearon las primeras Juntas



de Agricultura que debían ocuparse de promover el adelanto agrícola. Estas juntas debían constituirse a razón de una por cantón.

De este modo comenzaba a impulsarse desde el gobierno la idea de que fueran los mismos agricultores los promotores del mejoramiento agrícola, ya que eran los principales interesados.

En 1920, mediante un decreto, estas Juntas fueron ligadas a las Municipalidades, de las cuales pasaron a depender. Comenzó así una relación ambigua, que se conserva hasta el presente, mediante la cual se constituyen entidades "civiles" o privadas sin fines de lucro, pero adscritas al Estado o a alguna de sus instancias. Señalamos este hecho pues, como se verá más adelante, tiene importancia para el proyecto IICA.

En 1949 se faculta al Ministerio de Agricultura para que crea, dirija y controle los CAC, que pasaban así a reemplazar a las Juntas Agrícolas, pero con los mismos objetivos. Sin embargo, a diferencia de las Juntas que estaban integradas solo por agricultores, se facultó a las autoridades civiles, municipales y eclesiásticas para que participaran en los mismos.

Quedan así constituidos los tres elementos que definen el espacio en el que se mueven los CAC:

1. Por un lado, la idea del Estado de impulsar asociaciones de agricultores para que éstas, a su vez, dinamicen el agro y, al mismo tiempo el tutelaje del Estado de dichas asociaciones.





2. Por otro lado, tenemos la incorporación a las mismas de elementos ajenos al campo productivo pero interesados en el desarrollo del agro.
3. Todo esto circunscrito en el espacio geográfico-administrativo del cantón, que es el mismo espacio que ocupa la unidad, esencialmente política, del municipio.

En 1969 se aprobó la ley 4521, actualmente en vigencia, "mediante la cual se crearon los Centros Agrícolas Cantonales como organismos adscritos al Ministerio de Agricultura y Ganadería y bajo la orientación técnica del Servicio de Extensión Agrícola" (Manual de Operaciones p. 3)\*. Sin embargo, esta ley careció de reglamentación hasta 1981, constituyendo este reglamento uno de los logros del proyecto que estamos considerando.

#### B. Antecedentes del Proyecto

En 1979, debido al interés que el país tenía en el tema, se elaboró un primer proyecto para impulsar el desarrollo de los CAC. Debido a que el mismo preveía un avance por etapas y regiones, sin proveer una cobertura nacional desde el comienzo, fue rechazado por las autoridades nacionales. Consecuentemente se elaboró un segundo proyecto, dando participación al personal del MAG involucrado en la problemática de los CAC. Este segundo proyecto fue aprobado y el Convenio entre el MAG y el IICA fue firmado el 3 de diciembre de 1979.

---

\* MAG-IICA. Manual de Operaciones y Capacitación para los Centros Agrícolas Cantonales. San José, Costa Rica. 1982. 90 p.



C. Diseño

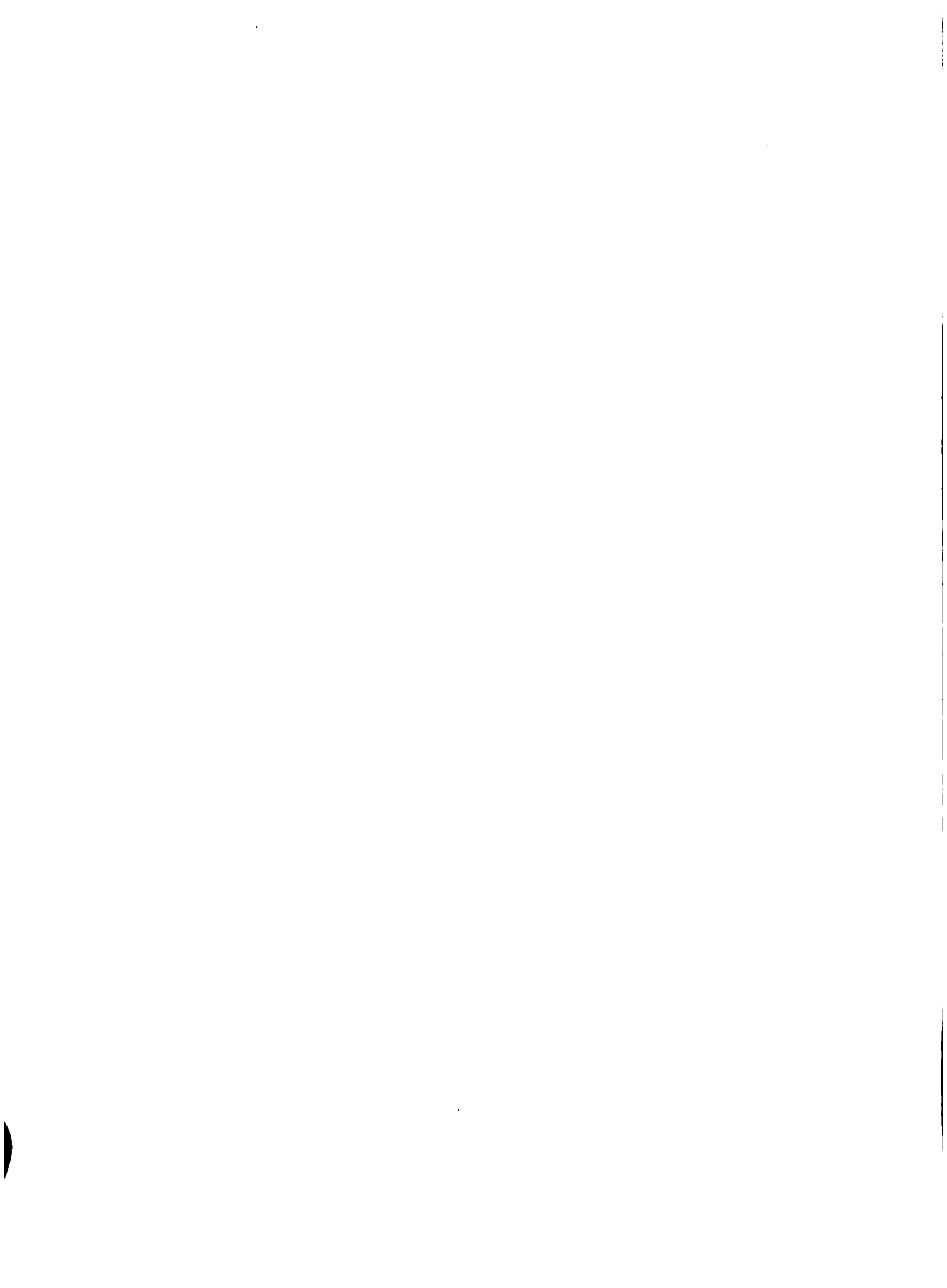
El marco institucional y operativo del proyecto país se basó en la estructura del MAG y en su personal. A esto hay que sumarle el apoyo que, para cada área específica, darían otras instituciones nacionales (Sistema Bancario Nacional, Colegios Agropecuarios, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, etc.), para lo cual se firmarían convenios específicos. El Proyecto tendría un pequeño número de personas de tiempo completo y contaría con la colaboración de un gran número de funcionarios con dedicación parcial. El personal de tiempo completo y el de tiempo parcial pertenecían a distintas dependencias administrativas, lo cual, como se verá, trajo algunos inconvenientes.

D. Objetivos y Metas

El proyecto planteó cinco objetivos generales y se subdividió en tres subproyectos que a su vez perseguían objetivos directos e indirectos.

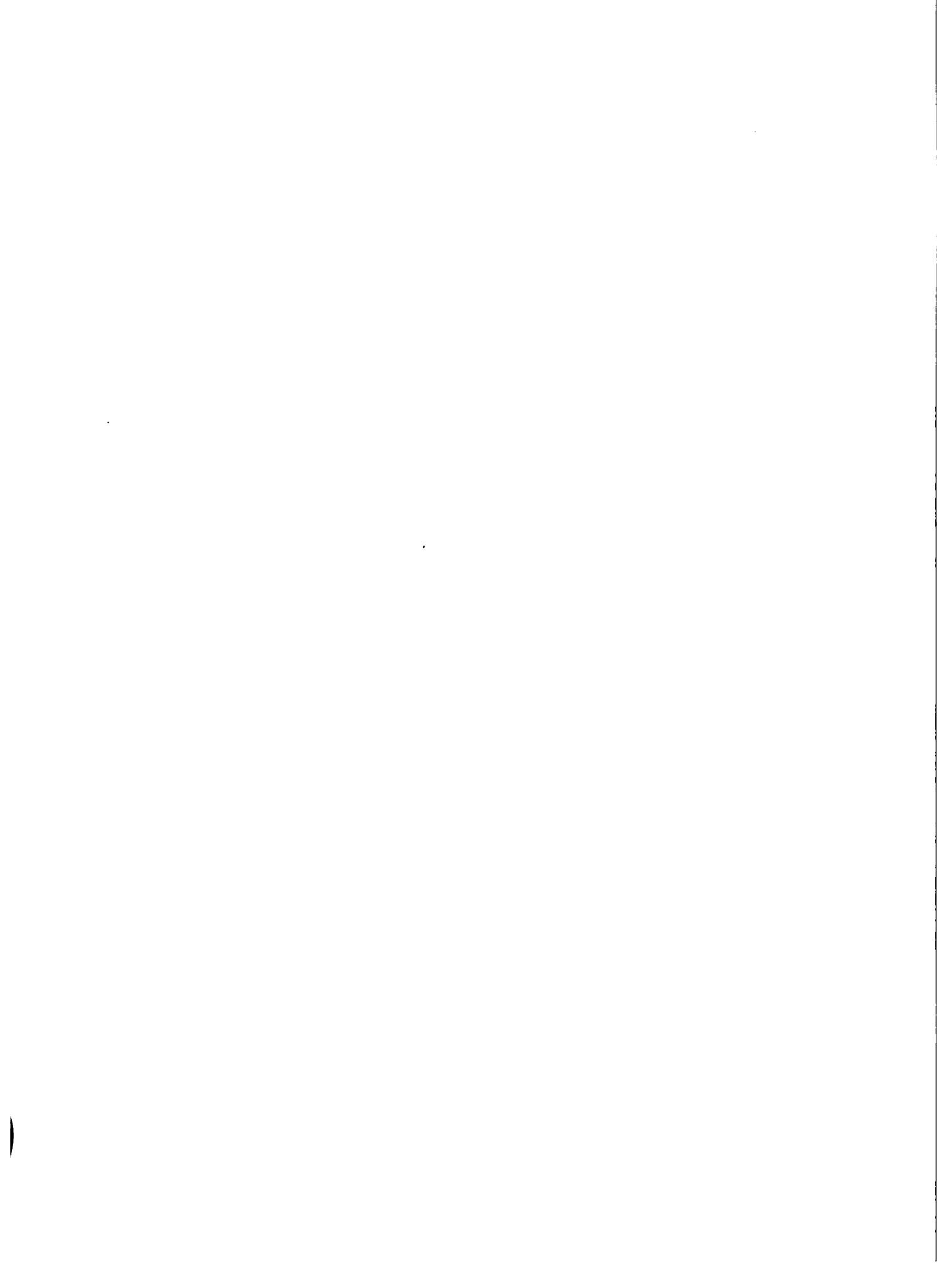
1. Objetivos Generales

- a. Completar el proceso de formación de Comités Auxiliares, Centros Agrícolas Cantonales, Federaciones Regionales y Confederación Nacional en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley No. 4521.
- b. Contribuir mediante la motivación, la capacitación, la dotación de instrumentos de trabajo y de recursos, la complementación de sus instrumentos normativos, a que los Centros



Agrícolas Cantonales y sus organismos superiores e interiores cumplan con los fines que les asigna la ley que los originó.

- c. Crear en el seno de las organizaciones mencionadas, un sistema para la elaboración y ejecución de proyectos de inversión y operación económica, basados en las iniciativas de los agricultores miembros debidamente seleccionadas, integradas y compatibilizadas con los planes de la Administración Pública.
- d. Crear un sistema crediticio que prioritariamente financie los proyectos que interesan a los agricultores organizados, que opere con la flexibilidad y oportunidad que requieran los proyectos de los agricultores, que constituya un canal para la participación de los agricultores organizados en las decisiones financieras que les conciernen y que opere como instrumento para la integración de recursos de los agricultores y su empleo en acciones de beneficio colectivo junto con los recursos que para esos mismos fines destine el Estado.
- e. Registrar orgánicamente información sobre la organización de los agricultores y sobre los proyectos de ellos y realizar investigaciones que permitan interpretar y evaluar el avance de la organización, los resultados de sus proyectos y las nuevas posibilidades económicas y sociales que vayan logrando.



De acuerdo con los fines para los cuales la ley creó los Centros Agrícolas Cantonales, los objetivos de este proyecto se orientan a fortalecer la participación de los agricultores en las decisiones de la Administración Pública, que les conciernen y a generar nuevas posibilidades de ser autónomas las organizaciones de agricultores, para que decidan y ejecuten los proyectos que les interesen.

El Proyecto se subdividió en tres subproyectos, cada uno con objetivos propios.

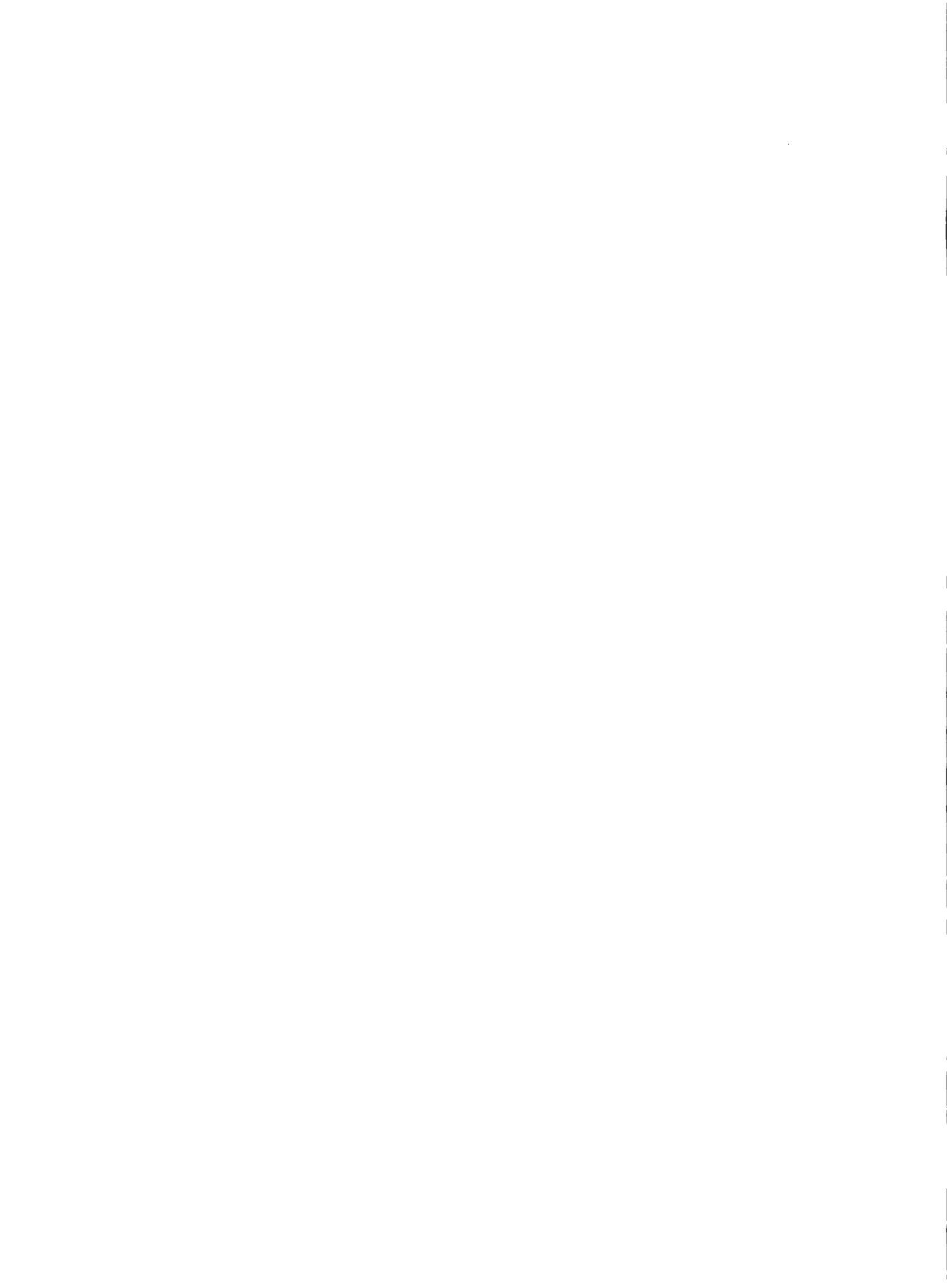
2. Objetivos del Subproyecto de Apoyo para la Formación de CAC y Organismos Mayores y Menores

a. Objetivos Directos

- 1) Apoyar la formación de federaciones regionales y confederación nacional de Centros Agrícolas Cantonales.
- 2) Apoyar la formación y operación de los comités auxiliares en todos los CAC.
- 3) Apoyar la formación y operación de CAC en los cantones donde aún no existen.

b. Objetivos Indirectos

- 1) Propiciar la mejor operación de los CAC
- 2) Propiciar la integración de esfuerzos y recursos de todos los CAC entre sí.
- 3) Propiciar la creación de un canal de diálogo entre la Administración Pública y los agricultores organizado a nivel nacional.





- 4) Propiciar un incremento de la participación de los agricultores en las decisiones y acciones de los CAC.

### 3. Objetivos del Subproyecto de Capacitación

#### a. Objetivos Directos

- 1) Que todos los miembros de los CAC:
  - a) Conozcan las funciones que les corresponde desempeñar
  - b) Estén motivadas para realizarlas
  - c) Conozcan técnicas utilizables para este fin

#### b. Objetivos Indirectos

- 1) Propiciar la mejor operación de los CAC
- 2) Propiciar la comunicación entre los diferentes CAC y de ellos con los organismos de apoyo
- 3) Propiciar la integración de esfuerzos y recursos en proyectos comunes a varios centros cantonales
- 4) Propiciar la constitución de federaciones regionales y confederaciones nacionales.

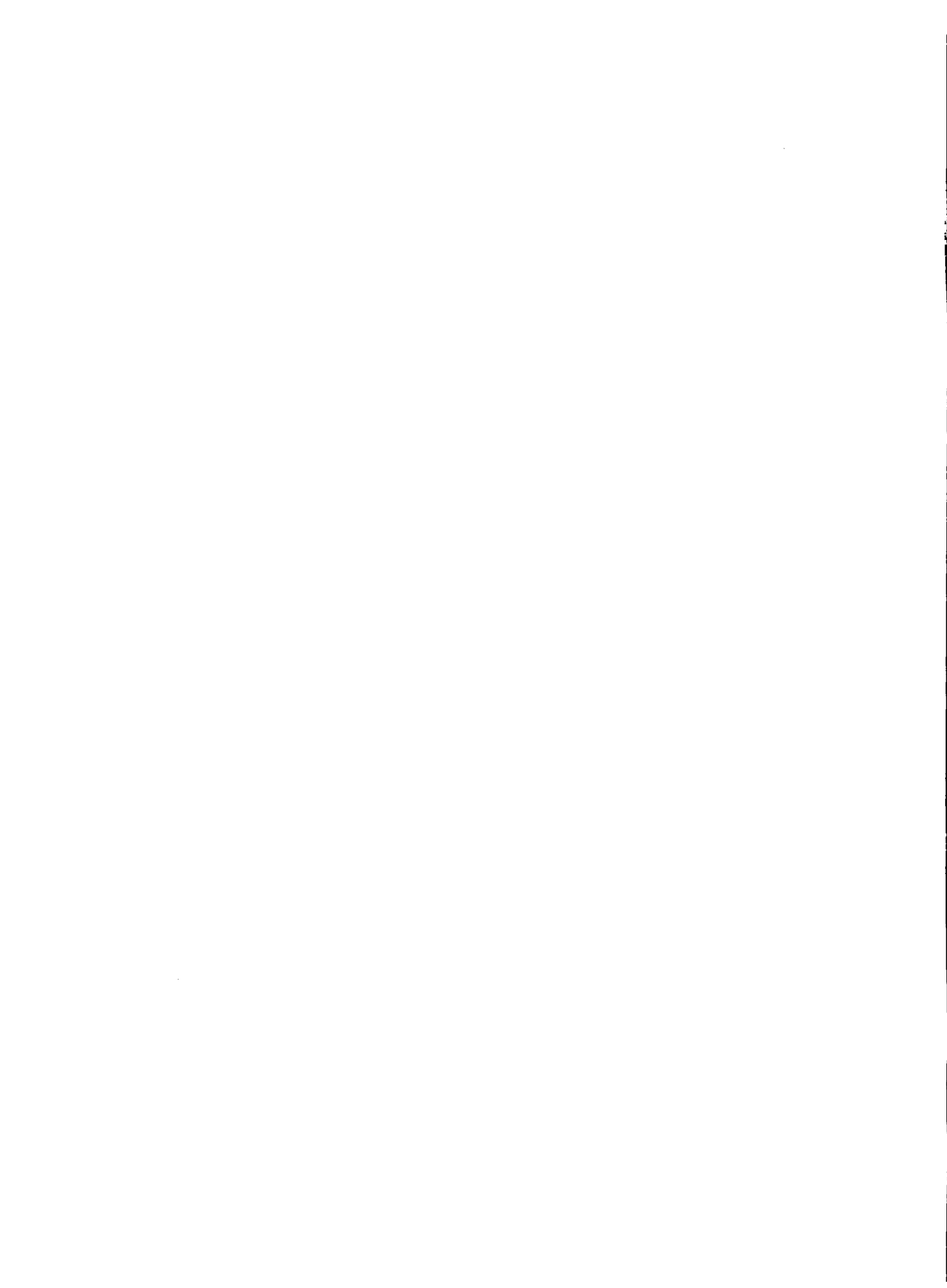
### 4. Objetivos del Subproyecto de Creación de una Organización para la Elaboración, Ejecución y Financiación de Proyectos de los CAC, sus Socios y Organizaciones

Este Subproyecto se subdivide a su vez en dos:

#### a. Creación de una Organización para Elaboración y Ejecución de Proyectos

##### 1) Objetivos Directos

- a) Definir, establecer y apoyar la operación, de un conjunto orgánico de personas, normas y recursos para elaborar y ejecutar los proyectos que interesan a los CAC, Federaciones y Confederación.



- b) Capacitar al personal que participará en la elaboración y la ejecución de los proyectos.
- c) Registrar e interpretar la información referente a los proyectos de los CAC, Federaciones y Confederación y realizar investigaciones sobre la problemática de los CAC y la viabilidad de su solución mediante proyectos.

2) Objetivos Indirectos

- a) Propiciar la mejor operación de los CAC, los Comités Auxiliares, las Federaciones Regionales y la Confederación Nacional.
- b) Propiciar la integración de esfuerzos y recursos en proyectos comunes a varios CAC.
- c) Propiciar que las Federaciones Regionales y la Confederación Nacional cumplan con su función de apoyar los proyectos de los CAR.
- d) Institucionalizar la participación de los miembros de los CAC en las decisiones referentes a los proyectos que les interesan.
- e) Contribuir al mejor conocimiento de los CAC y de la problemática rural de Costa Rica y hacer posible la difusión de esta información.

b. Creación del Servicio de Financiamiento al Pequeño Agricultor

1) Objetivos Directos

- a) Crear dentro del sistema crediticio de Costa Rica, un nuevo servicio que se dedique principalmente a



financiar la operación productiva y las inversiones de los pequeños agricultores y sus organizaciones.

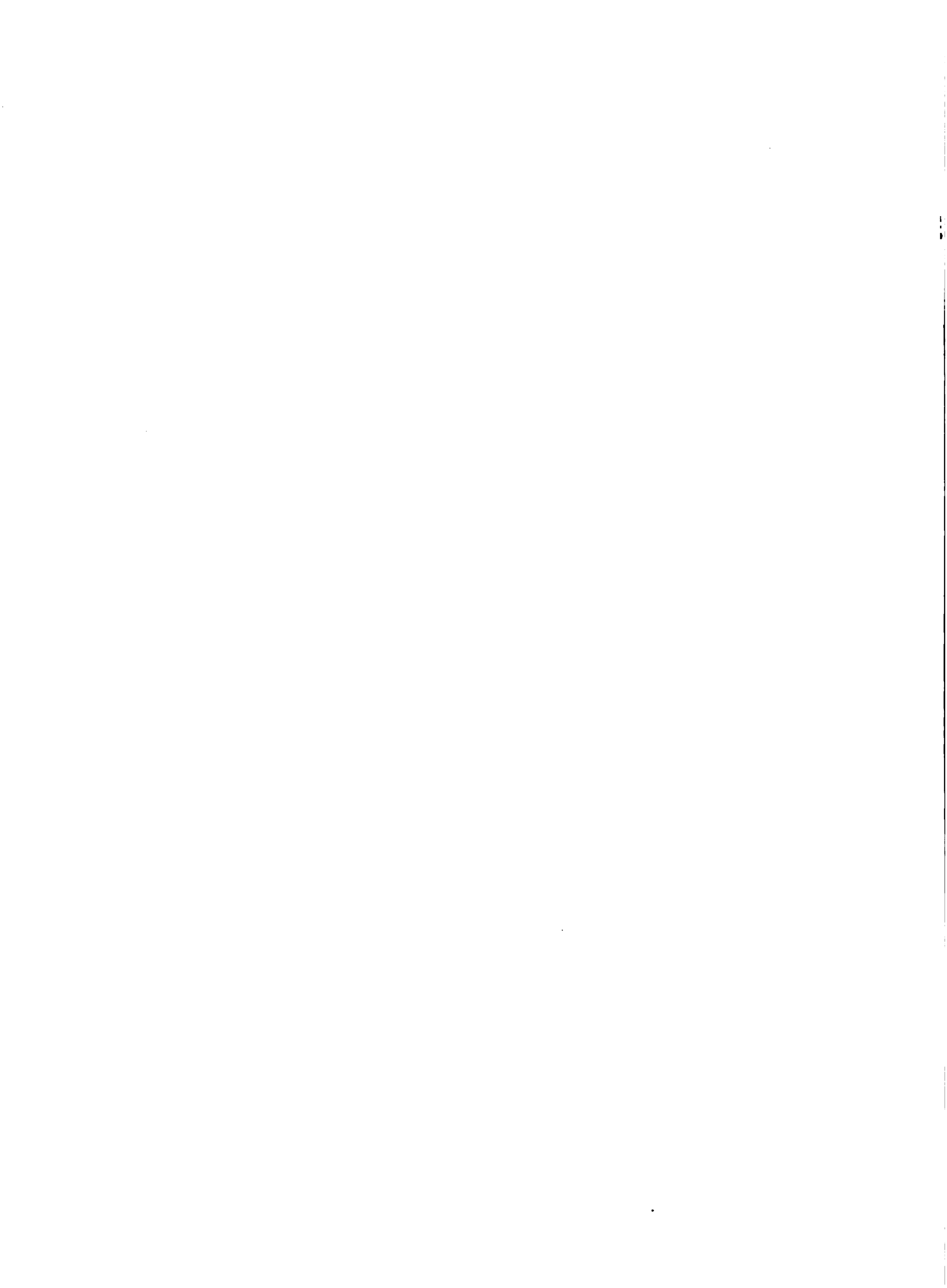
2) **Objetivos Indirectos**

- a. Incrementar organizadamente la participación de los agricultores en las decisiones referentes al financiamiento de sus proyectos a nivel individual, grupal, cantonal, regional y nacional.
- b. Fortalecer las organizaciones de agricultores mediante el control que ellas ejercerán sobre las operaciones del nuevo servicio.
- c. Proporcionar el soporte financiero que viabilice los proyectos que serán elaborados en el sistema de elaboración y ejecución de proyectos que se creará en los CAC, Federaciones y Confederación mediante el Subproyecto N° 3.
- d. Agilizar las operaciones de crédito rural y acercarlas lo más posible a los intereses de los agricultores.

5. **Comentarios a los Objetivos del Proyecto Pafs**

El conjunto de objetivos constituye una totalidad ambiciosa pero realizable. Dos son los prerequisites necesarios para alcanzar estos objetivos: 1° la disponibilidad de recursos (que deben ser grandes) y 2° la duración (que debe ser prolongada).

Algunos de los objetivos propuestos son proyectos en si mismos, como la creación de un sistema crediticio, no solamente por la



envergadura del tema, sino por sus dimensiones institucionales, que van más allá de las atribuciones del MAG y requieren la participación de otras instituciones, de hecho este objetivo no pudo ir mucho más allá del estudio de factibilidad.

E. Estrategia

El punto de arranque institucional lo constituyó la Unidad de Centros Agrícolas Cantonales, dependiente de la Dirección de Desarrollo Agropecuario. A partir de ella se esperaba -con la colaboración del IICA- reestructurar parte de los recursos humanos y materiales del MAG con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

La idea central era la de obtener un conjunto CAC organizados, dinámicos, que funcionaran como interlocutores válidos con el MAG a la vez que asumieran algunas funciones (o partes) que en la actualidad desarrolla el mismo.

F. Resultados

A pesar de lo ambicioso del proyecto y de la falta de interés en el mismo que mostró el nuevo gobierno, se lograron cumplir -total o parcialmente- muchas de las metas propuestas. En el Anexo 4, p. 3 a 17, se exponen detalladamente las mismas.

En el siguiente cuadro se exponen, mes a mes, las principales actividades realizadas.



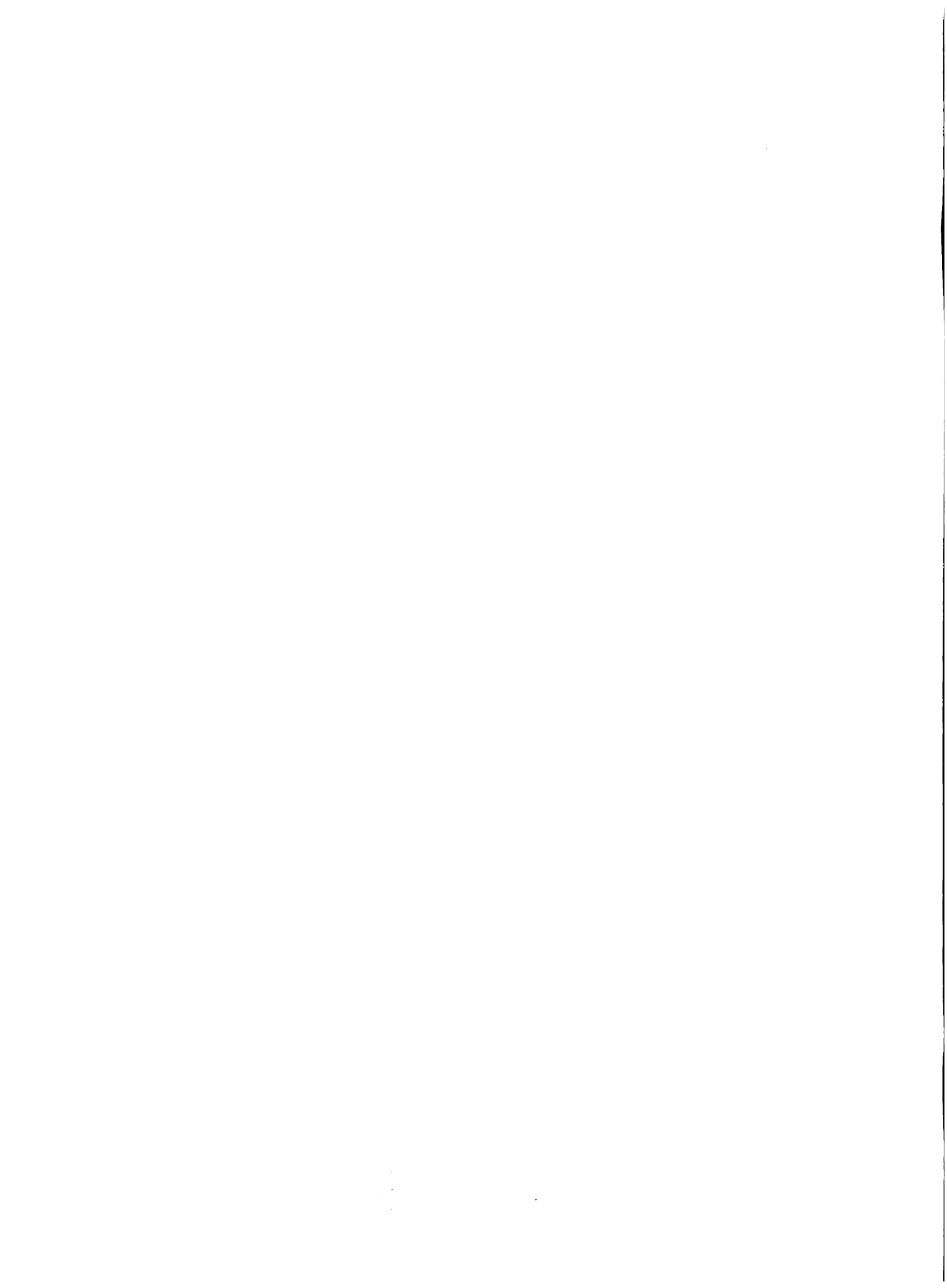


C U A D R O 1

ACTIVIDADES DEL PROYECTO SEGUN MES Y AÑO

AÑO	1980												1981												1982												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividades																																					
Creación CAC					x	x	x																														
Federac. y Confederac.(c)																																					
Nº Reuniones, Seminarios, cursos de capacitación	1	4	6						2																												
Estudios y Convenios(c)										1																											
Fechas Importantes*																																					

\* I: Iniciación Proyecto  
P: Prolongación Proyecto  
T: Terminación Proyecto  
G: Cambio de Gobierno



El cuadro no pretende ser completo, sino que ilustra las fechas de realización de eventos que hemos podido obtener. Faltan, por ejemplo, las fechas de constitución de los 165 Comités Auxiliares que se crearon a lo largo de 1981 y primeros meses de 1982.

Como se puede ver, el proyecto ha mantenido un conjunto de actividades y logros a lo largo de toda su extensión, a pesar de que en el último año el nuevo gobierno no mostró interés en impulsarlo.

Muchas de las metas propuestas pecaron de un exceso de optimismo y una falta de adecuación a la realidad. Por ejemplo la meta de lograr un total de 80 CAC no consideró la existencia de numerosos cantones urbanos o fuertemente urbanizados en los que no es posible constituir asociaciones de agricultores.

En las entrevistas surgió que algunos de los logros del proyecto eran de tipo cualitativo a pesar de que no se había hecho énfasis en los mismos. Se reconoció -por ejemplo- que uno de los resultados positivos había sido la concientización de muchos agricultores y -en especial- del personal del MAG acerca del papel de los CAC y el rol que los agricultores debían cumplir dentro de los mismos. Se mencionó que al comenzar el proyecto muchos agricultores no se reunían en los CAC sino mediaba una citación específica del extensionista del MAG que los convocara a una reunión. Al parecer esta situación ha sido corregida, lo mismo el hecho de que al comenzar el proyecto era muy frecuente que el presidente del CAC fuera el mismo extensionista. En la actualidad predominan los Centros en los que la presidencia está desempeñada por un agricultor.



### III. PROYECTO DEL IICA

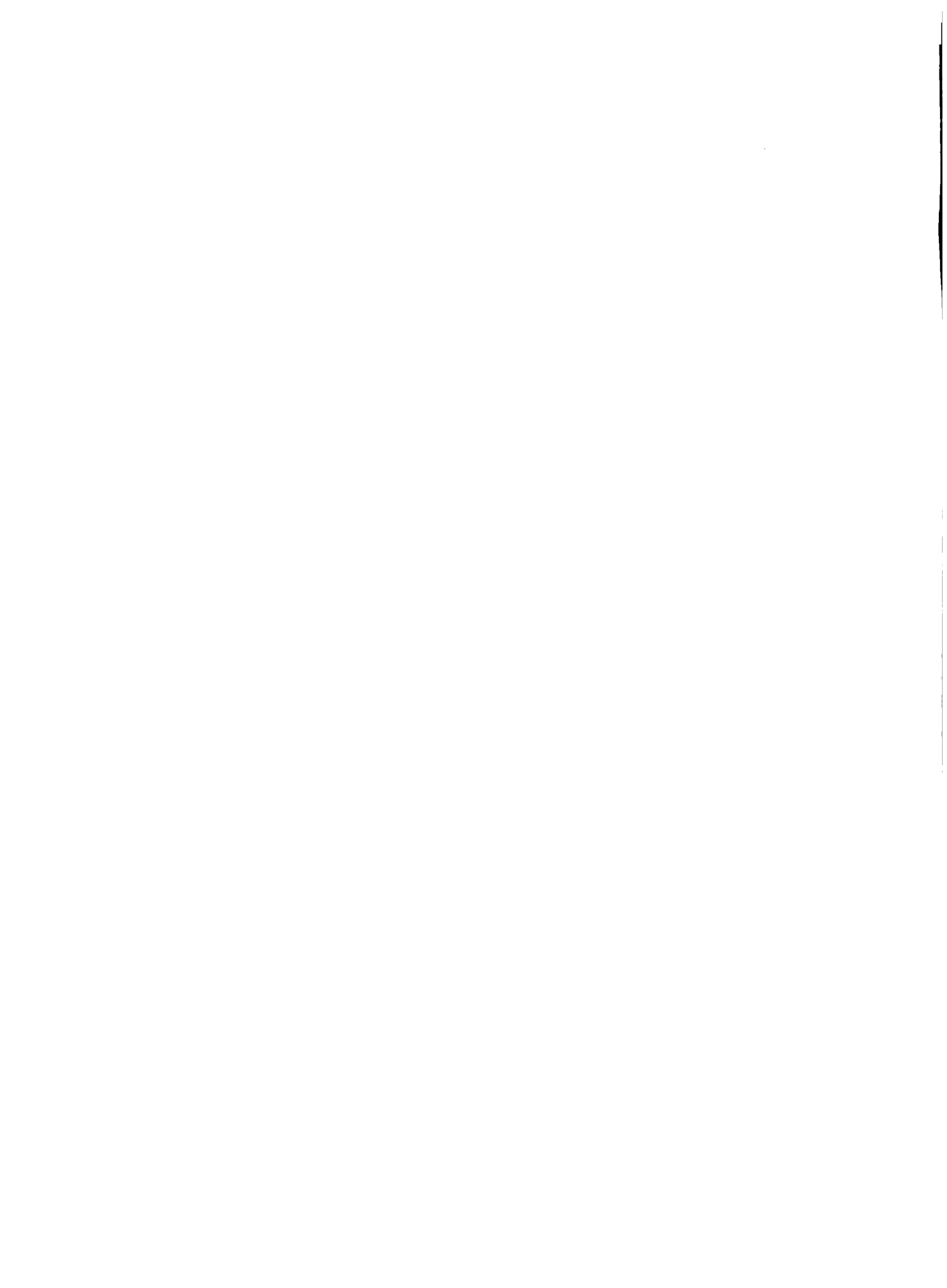
#### A. Identificación del Problema y Beneficiarios

El problema que el proyecto trataba de solucionar consistía en el desarrollo incompleto del sistema de los CAC, en el aislamiento que existía entre ellos y en deficiencias internas de operación y reclutamiento de socios. Estos problemas se tratarían de solucionar capacitando tanto al personal del MAG como a los miembros de los CAC.

Los beneficiarios serían tres: el MAG, los CAC y los Agricultores. El MAG se beneficiaría en tanto que los CAC pasarían a ser centros dinámicos que podrían llegar a reducir costos de operación y a facilitar las acciones del MAG. Los CAC se beneficiarían en la medida que crecerían y se transformarían en instituciones que podrían emprender acciones colectivas de mejoramiento de la comunidad. Por último, los beneficiarios directos serían los productores miembros de los CAC, ya que podrían canalizar, a través de los mismos, sus requerimientos y necesidades a la vez que el CAC sería una instancia válida para iniciar la solución de sus problemas.

#### B. Objetivo General

De lo dicho en el punto anterior se deduce que el objetivo general del proyecto sería: "Proporcionar cooperación técnica al Ministerio de Agricultura y Ganadería para la promoción y fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales, mediante la fijación de mecanismos e instrumentos que deben desarrollar los organismos responsables de la ejecución del proyecto nacional diseñado para tal fin".



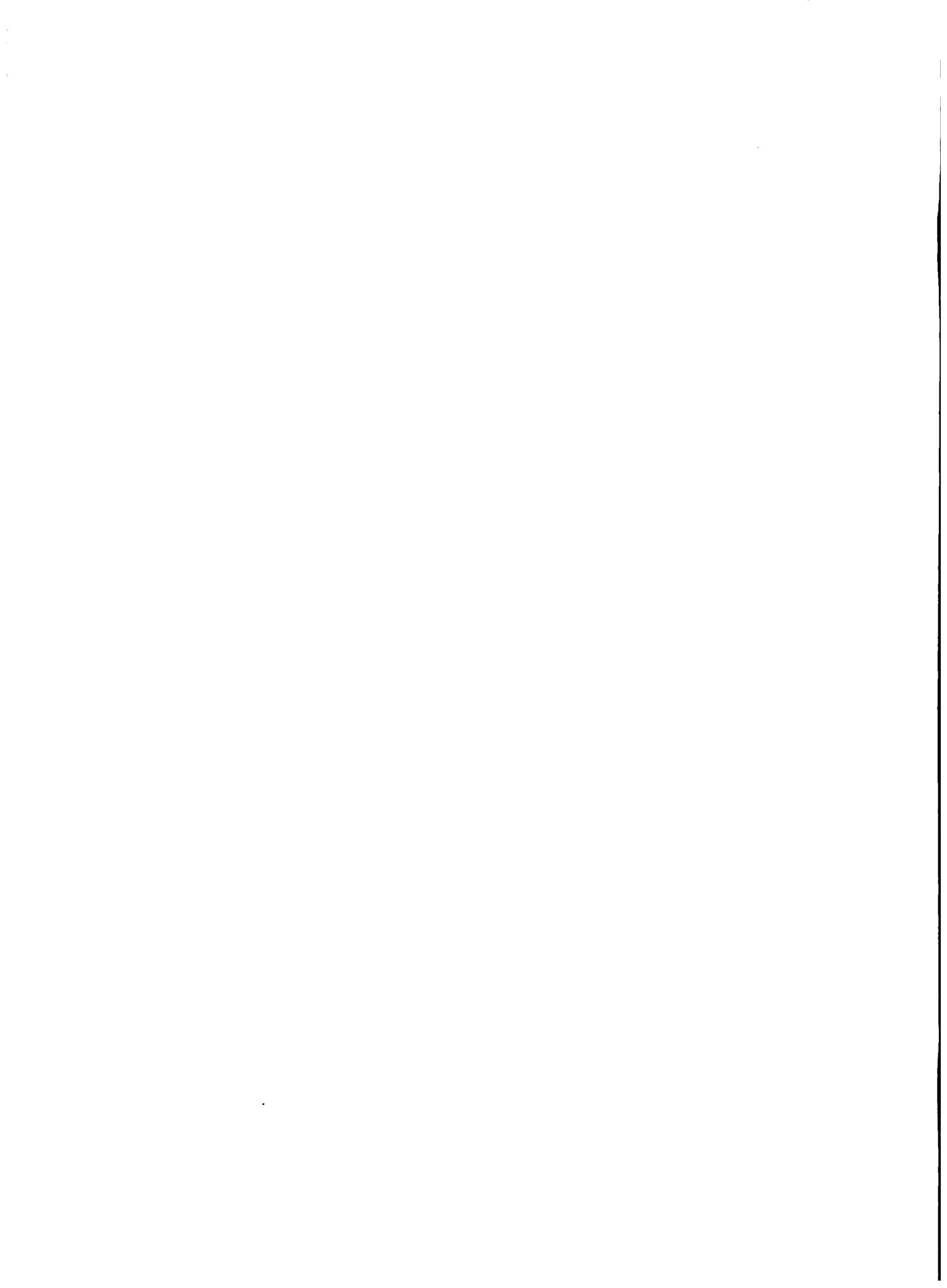
C. Objetivos Específicos

Se identificaron cinco objetivos específicos:

1. Apoyar al MAG para que complete el proceso de formación de CAC, Comités Auxiliares, Federaciones Regionales y Confederación Nacional.
2. Apoyar al MAG en la capacitación de técnicos y agricultores que forman parte de los CAC y los CA y de quienes formarán parte de los nuevos CAC, CA, Federaciones y Confederación y apoyar a las Federaciones y Confederación para que establezcan un mecanismo permanente para la capacitación de sus miembros.
3. Apoyar la formación de un sistema para la elaboración de proyectos de inversión basados en las iniciativas de los agricultores y compatibilizados con los planes de la Administración Pública.
4. Cooperar en los estudios preparatorios y en el establecimiento de un servicio especial de crédito para el financiamiento de los proyectos de los CAC, las Federaciones y la Confederación.
5. Apoyar la realización de investigaciones sobre la organización de los agricultores en los CAC y sobre los proyectos elaborados por ellos y sus resultados.

D. Estrategia

El IICA proporcionó un técnico que laboró, durante la duración del proyecto, en estrecho contacto con los técnicos nacionales. Su sede radicó en el MAG en la misma oficina que sus contrapartes nacionales. Su trabajo se desarrolló en estrecha colaboración con los mismos tanto en trabajos de oficina como de campo.





Su tarea fue apoyada por técnicos del IICA y consultores para ciertos aspectos muy especializados.

Se efectuaron cursos de capacitación para el personal del MAG y para los miembros de los CAC. Asimismo, se financió el viaje de representantes de las federaciones regionales de CAC para que visitaran y conocieran la problemática de instituciones similares en el Ecuador.

Como se ve, el esfuerzo del IICA se centró en la transmisión de conocimientos y experiencias a fin de generar la infraestructura necesaria para lograr el funcionamiento independiente del proyecto.

#### E. Acciones Realizadas y Logros del Proyecto

La lista de acciones y logros es extensa y consta en el Anexo 4, p. 3 a p. 17. Son acciones realizadas en relación con personal nacional en gran parte. Lo que aquí cabe destacar es la concientización de muchos miembros del MAG y de numerosos agricultores en lo que hace al papel de los CAC y en lo que hace al conocimiento específico de ciertos aspectos como conocimiento de fuentes de crédito y como plantear y presentar un proyecto a fin de obtener financiamiento. En el punto 2.5 se mencionan algunos logros del proyecto país que contaron con el apoyo y participación del IICA.

### IV. CONCLUSIONES

#### A. Sobre la Vigencia del Proyecto y del Problema del País

Debemos entender la vigencia del proyecto desde dos perspectivas. Desde el punto de vista del gobierno actual el proyecto ha perdido vigencia, las nuevas autoridades no consideran a los CAC como un tema prioritario. En cambio, desde la perspectiva que le dió origen (que pretendía la constitución de organizaciones de agricultores que



funcionaran como interlocutores del Ministerio), el proyecto aún conserva vigencia en tanto no se han alcanzado plenamente los objetivos propuestos y los que se han logrado necesitarían apoyo hasta su total consolidación.

B. Sobre la Vigencia del Problema y Objetivos del IICA

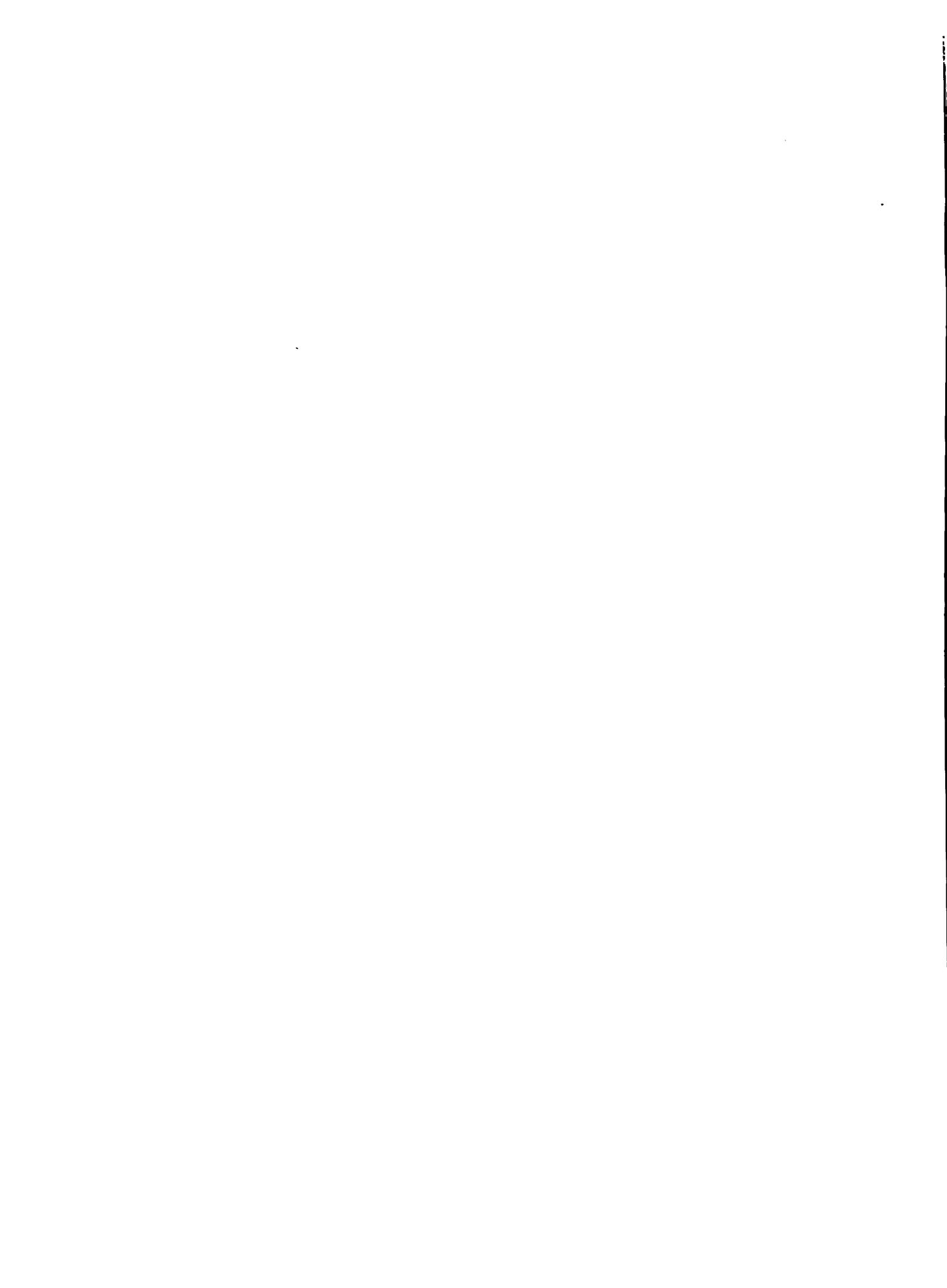
Pueden repetirse las observaciones del punto anterior. La continuación del proyecto contribuiría a consolidar los objetivos logrados, siempre que el país redefiniera su interés por el proyecto.

C. Conclusiones en Relación al Diseño del Proyecto

En el punto II, C, se ha explicado brevemente la estructura institucional y operativa del proyecto, aquí se señalan algunas de sus falencias. En principio se trata de una estructuración correcta, pero tiene puntos flojos internos. El más importante consiste en que el proyecto carecía de líneas de mando unívocas. El personal puede dividirse entre el de tiempo completo, asignado todo el tiempo al desarrollo del proyecto, el cual tiene funciones y líneas de mando claras y el personal de tiempo parcial, que dependía de direcciones diferentes a las del proyecto. Con este personal se suscitaron problemas para su ocupación en el proyecto. Muchos los veían como un recargo de sus tareas y no como una más de sus funciones normales. Esto incidió en alta rotación, falta de motivación en el personal que se iniciaba en el proyecto, etc.

Esto generó baja eficiencia en el personal de tiempo parcial y fue fuente de falta de coordinación entre dependencias internas del Ministerio.

Puede concluirse que se podría evitar este tipo de situaciones diseñando proyectos que tengan líneas de mando claras. Esto es, que la



totalidad del personal asignado al proyecto (de tiempo total o parcial) dependa de una única dirección y que el proyecto opere a ese nivel.

D. Impacto del Proyecto del IICA

Si bien las situaciones que se analizan en otras partes han disminuido el impacto del proyecto del IICA, no cabe duda de que la movilización de personal, capacitación y concientización han modificado las condiciones preexistentes en la dirección esperada.

E. Importancia de la Solución del Problema para el País y para el IICA

1. El gobierno anterior daba gran importancia a la promoción y estructuración de un sistema de CAC desarrollado. El actual gobierno no considera prioritaria esta actividad.
2. El valor del proyecto para el IICA consiste en que se ha ganado experiencia dentro de líneas de acción que el IICA había predefinido como importantes. Sin embargo la modalidad de contratar a los expertos que desarrollan el proyecto por solo el tiempo de realización del mismo, atenta contra la capitalización institucional de la experiencia.

F. Apreciación sobre la Eficiencia de la Estrategia Adoptada

La estrategia adoptada en el interior de la institución (MAG) parece haber sido adecuada. El técnico del IICA localizó su puesto de trabajo en la misma oficina que sus contrapartes nacionales. Eso permitió una fluida comunicación y participación tanto del técnico del IICA como de los técnicos nacionales en todos los aspectos del proyecto. Quincenalmente se efectuaban reuniones formales de trabajo entre los mismos. La línea de acción, centrada en la colaboración y la capacitación, parece haber sido también la adecuada, si bien ha contado con



dificultades que se comentan aparte (alta rotación, falta de motivación previa, etc.)

G. Impacto en las Instituciones (fortalecimiento)

No hemos podido efectuar una evaluación en profundidad de este aspecto. Solo podemos mencionar que en lo que hace al Ministerio de Agricultura y Ganadería, parecen ser muchos los funcionarios que visualizan a los CAC como instrumentos útiles en el desarrollo rural. En los CAC es evidente que se ha alcanzado una mayor comprensión de los mismos por parte de sus usuarios.

Si bien muchos de los logros obtenidos se resienten por el escaso interés que tiene el nuevo gobierno en el tema, no hay duda de que muchas de las acciones han incidido favorablemente en las instituciones involucradas: capacitación y concientización del personal, el "Manual de Operaciones..."\*, el convenio de coordinación de trabajos entre los CAC y los Colegios Agropecuarios, la reglamentación de la ley 4521, etc. (ver Anexo 4, p. 3 y s.s.).

H. Situación en Cuanto a la Asignación de Recursos Humanos y Económicos

Dada la magnitud del proyecto, la participación del total del personal programado era de gran importancia. Sin embargo, no fue posible contar con la totalidad del mismo, especialmente con los de otras instituciones y con muchos del personal con dedicación parcial. En el punto siguiente se mencionan algunos problemas relacionados con este tema.

---

\* MAG-IICA, Manual de Operaciones y Capacitación para los Centros Agrícolas Cantonales. San José, Costa Rica. 1982. 90 p.





## I. Factores Internos y Externos que afectan la Marcha del Proyecto

### 1. Factores Internos

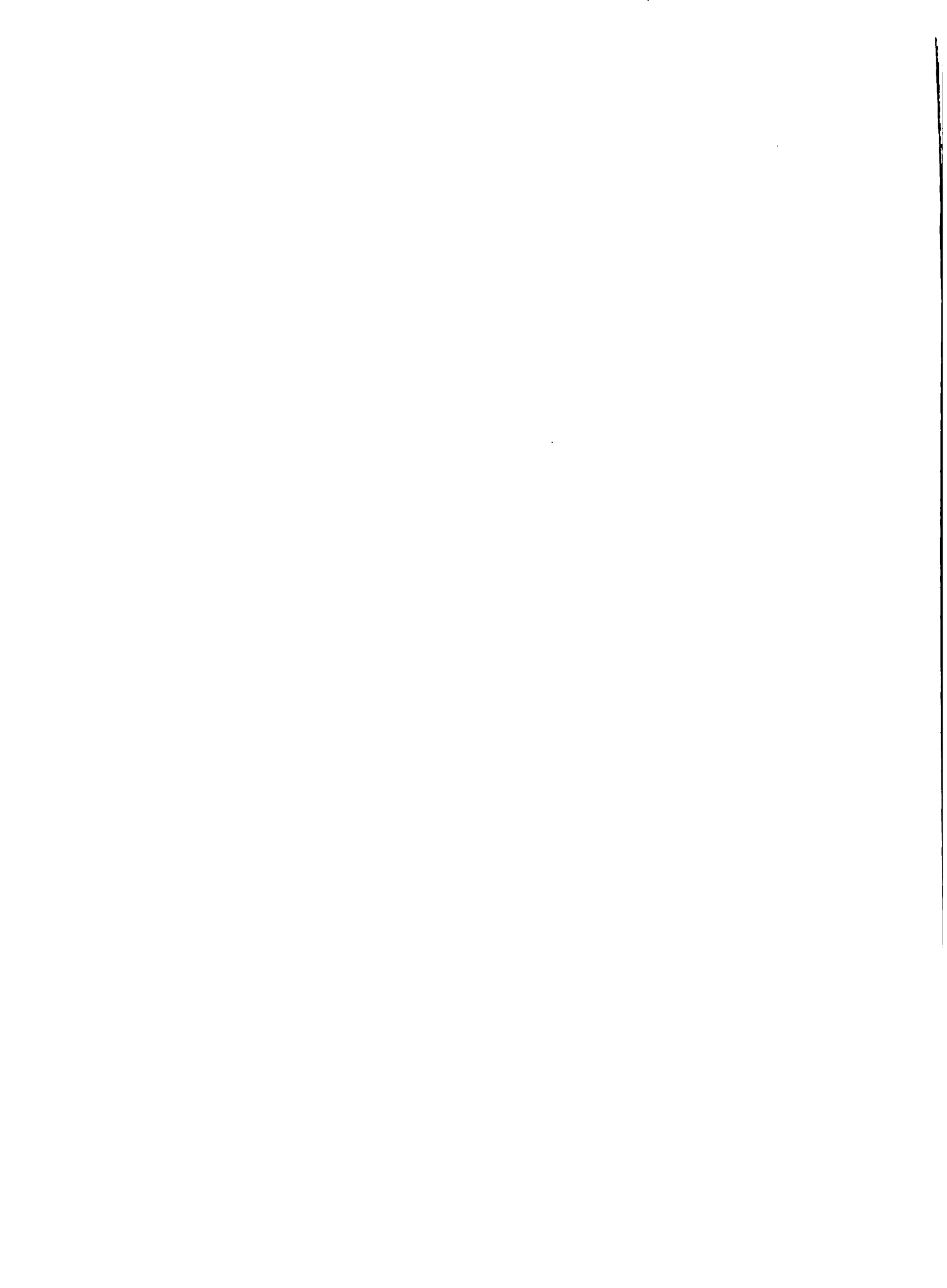
Al hablar de los factores internos que afectaron al proyecto, hay que distinguir entre aquellos que constituyen limitaciones del esquema del proyecto y aquellos otros que son deficiencias en la operación o ejecución del mismo.

- a. Entre los primeros se pueden señalar: objetivos ambiciosos, imprecisión de los beneficiarios, ambigüedades en la naturaleza misma de los CAC, etc. Muchos de estos factores, en rigor de verdad, son exteriores al proyecto, los consideramos como "internos" solo en la medida que pudieron haber sido detectados y considerados de antemano.
- b. Deficiencias en la ejecución del proyecto: no se han detectado falencias en este sentido, solo se puede mencionar que por falta de fondos suficientes no fue posible contratar todos los consultores necesarios por el tiempo requerido.

### 2. Factores Externos

Aparte de los factores de "contexto" considerados como "internos" en 1., (a.), han existido otros problemas que han incidido en el proyecto:

- a. Dos de las tres personas que conformaban la contraparte del proyecto, no tenían formación ni experiencia previa en la función que les tocó desempeñar, a pesar de lo cual desarrollaron correctamente su trabajo.
- b. Ligado a lo anterior está el hecho de que sólo uno de los tres estaba completamente imbuido de la naturaleza y objetivos

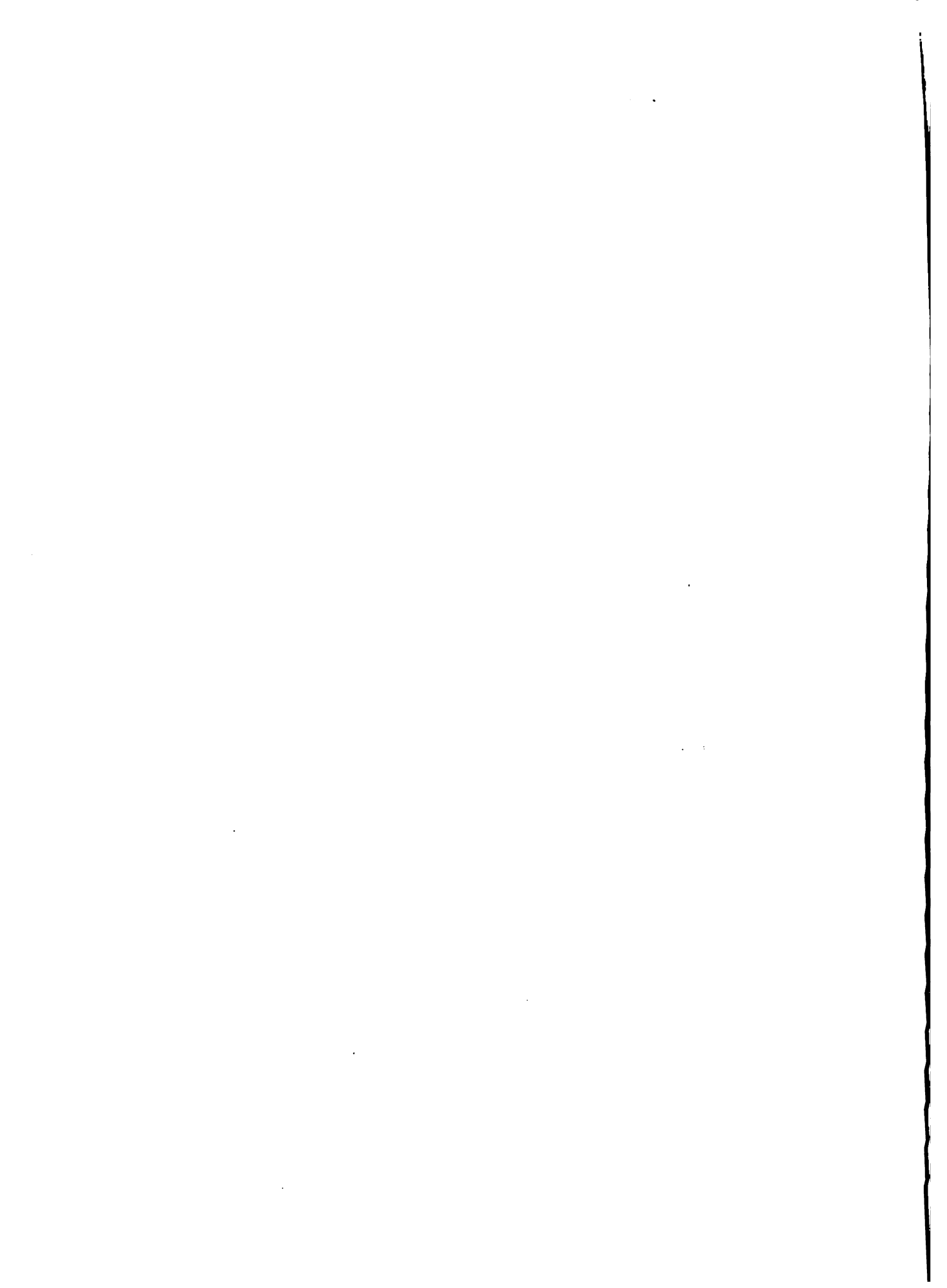


del proyecto. Los otros dos (los miembros del párrafo anterior) presentaban mayor dispersión en relación al proyecto, cada uno de ellos tenía una opinión personal diferente del proyecto en alguno (o varios) de sus aspectos.

- c. Un factor contrario al desempeño del proyecto fue la alta rotación del personal nacional. Esto obligaba a sucesivas capacitaciones del mismo y a reiniciar desde el principio con cada uno de ellos. Incluso dos de los tres que constituían la contraparte nacional fueron removidos del cargo por varios meses y luego restituidos al mismo, sin que se les hubiera designado un reemplazante en el interin.
- d. La instrumentación del sistema de "capacitación y visita" (C y V) disminuyó la participación y/o el interés del personal de extensión que debían funcionar como agentes de promoción y enlace de los CAC.
- e. Probablemente el peor obstáculo que sufrió el proyecto fue la falta de interés del nuevo gobierno que afectó la operación y la continuación del mismo.

## V. RECOMENDACIONES

Dada la pérdida de interés del actual gobierno en el proyecto, al menos por el momento, y que el mismo ha llegado a su fin, no cabe efectuar recomendaciones referentes a su posible continuación en los mismos términos en que fue planteado. Pero es posible extraer conclusiones y recomendaciones a partir de la experiencia realizada. Más allá de que los objetivos planteados eran demasiado ambiciosos, se pueden señalar tres aspectos que debieran tomarse en cuenta en el futuro para otros proyectos o para reformular el Presente, si se decidiera su continuación. Por esa

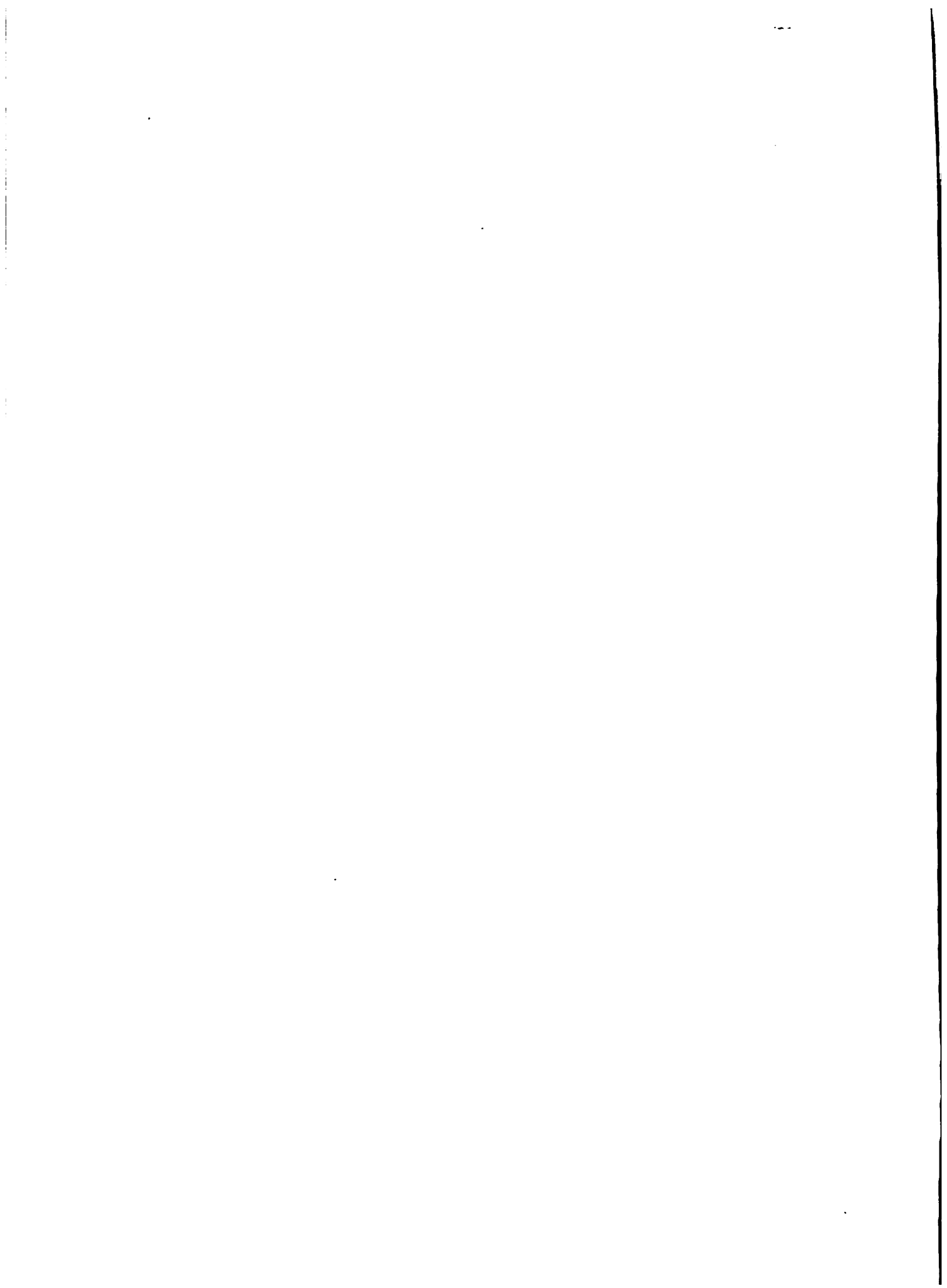


razón se han agrupado las recomendaciones de manera diferente a la habitual, con el objeto de dar una visión más integrada de las mismas. Como colofón se propone una posible redefinición del Proyecto en sus aspectos conceptuales.

A. Definición de los Beneficiarios

A la luz de la experiencia de este y otros proyectos, parece claro que la definición de los beneficiarios debiera intentarse de un modo más preciso. Definirlos simplemente como "agricultores" o "productores" no parece ser suficiente. Hay productores de diferentes tipos, con diferentes tamaños de la unidad de producción, productos y hasta con diferentes racionalidades productivas. Muchas veces los intereses de los grandes productores coinciden con los de los pequeños pero, muchas veces también, suelen divergir. En estas últimas condiciones será muy difícil motivar a unos y otros con la misma metodología de trabajo. Esto es una falta frecuente en muchos proyectos presentes y pasados.

Es cierto que la investigación en este sentido está prácticamente en sus comienzos, pero sería recomendable que se intentaran definiciones más precisas de los beneficiarios y de las estrategias adecuadas a cada una. Una forma podría consistir en incluir un componente de investigación que fuera parte integral del proyecto y que se procediera de manera sistemática sondeando la aceptación o rechazo de la propuesta entre los distintos grupos de agricultores. Se podría intentar también otra forma de incrementar nuestro conocimiento en este aspecto capitalizando la experiencia realizada a través de investigaciones a posteriori. Al respecto, un estudio de casos podría esclarecer sobre qué agricultores han sido receptivos y cuál ha sido el mensaje exitoso.



**B. Definición de las Líneas de Mando**

El proyecto país se reveló como extremadamente ambicioso. Para alcanzar sus fines se propuso movilizar una gran cantidad de personal del Ministerio. Sin embargo, el proyecto estaba ligado a una dirección superior y el personal movilizado (especialmente el que debía trabajar con dedicación parcial) a otra. Esto creó dificultades para obtener la participación de dicho personal así como dificultó su motivación. Muchos de ellos veían a las actividades del proyecto como un recargo de sus tareas y no como un componente normal de su trabajo. Incluso se desligaron del Proyecto en cuanto les fue posible. Esto es un factor que debiera preverse en los próximos proyectos que se planteen. Que existan líneas de mando claras, que no quede personal subordinado a dos líneas distintas porque se está generando un espacio potencialmente conflictivo o, por lo menos, se está atentando contra el desempeño de una de las dos funciones.

**C. Las Ambigüedades de Organización, Composición y Mando de las Instituciones Consideradas**

La historia de los CAC es muy larga y aparecen ambigüedades e imprecisiones a lo largo de la misma que nunca se han definido. Una de ellas es lo que podríamos llamar pomposamente "la estructura de poder interna del CAC". Como hemos señalado en II. A. (Antecedentes Generales), esta ambigüedad consiste en que el CAC es concebido como una instancia de motivación y participación de los agricultores mismos. Sin embargo, y de manera contradictoria, los miembros del CAC





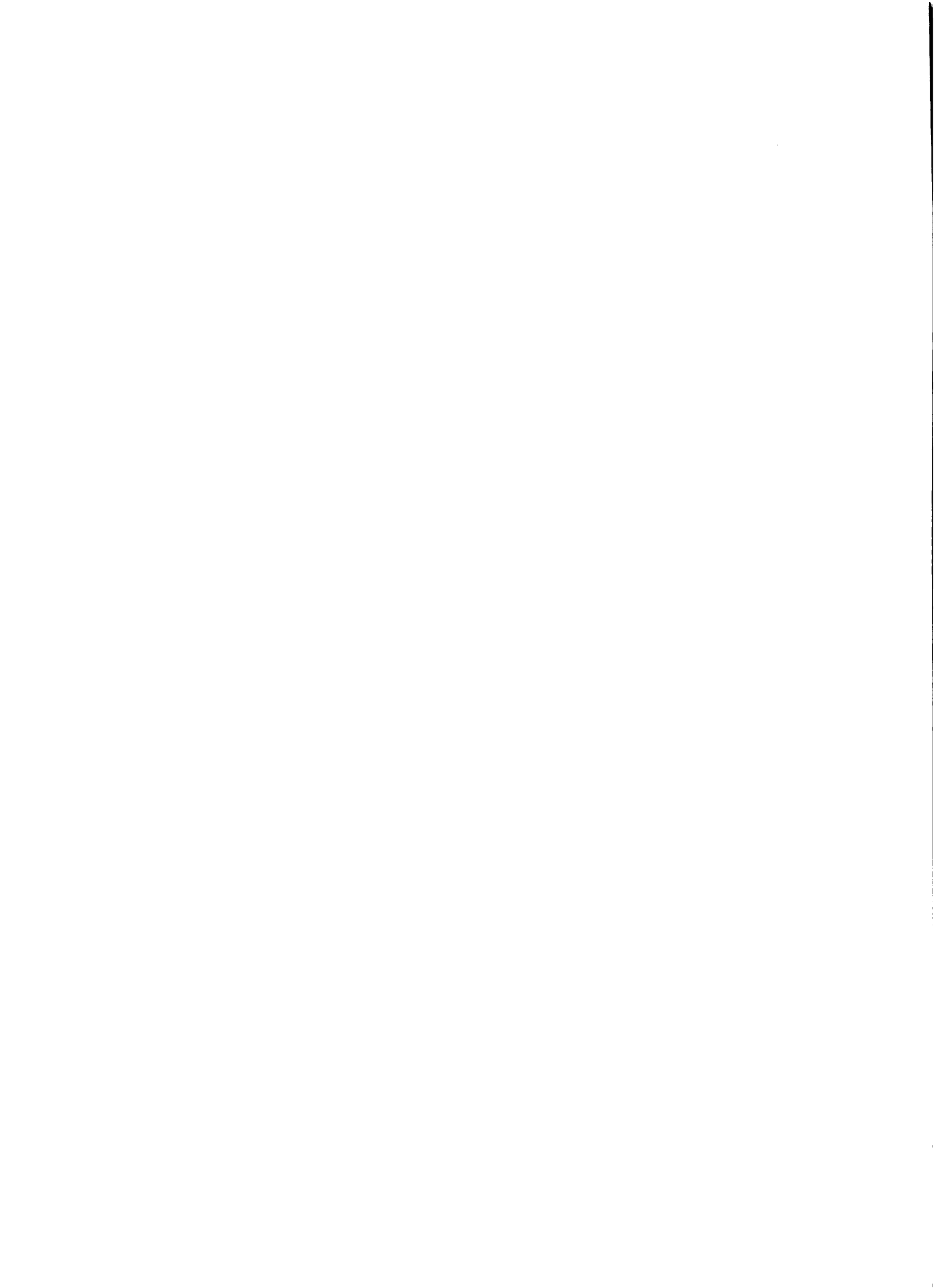
no surgen, ni son elegidos, por métodos participativos, sino que su elección depende del personal del MAG. Según la ley vigente (4521) de 1969, el CAC se integra con cuatro agricultores elegidos por el MAG, un representante directo del MAG, un representante del Sistema Bancario Nacional, uno de la Municipalidad y dos personas más designadas por la Municipalidad. Un total de nueve personas donde el estado, sus instituciones e instancias políticas, se reservan la mayoría (cinco personas) contra solo cuatro agricultores que ni siquiera son elegidos por ellos mismos. Esta estructuración interna, donde el poder no está en manos de los beneficiarios (e integrantes) directos, es poco apta para lograr la movilización y participación de los productores. De hecho, es también la posible explicación de porqué el actual gobierno no tiene, actualmente, interés en los CAC. Una estructura de este tipo es potencialmente manipulable y esto puede actuar a favor o en contra de los intereses gremiales de los productores como un todo, ya que quedan subordinados a las políticas e intereses del gobierno en curso.

Uno de los grandes logros del proyecto fue la reglamentación de la ley 4521, que desde 1969 estaba sin reglamentar. Se aprovechó para introducir la modalidad de que los agricultores y las dos personas designadas por la municipalidad fueran electos en asamblea de agricultores y confirmadas por el MAG y la municipalidad. Esto, al parecer, ha provocado críticas por no sujetarse a los términos de la ley. Una modalidad participativa como la que acabamos de describir tiende a



que la "estructura interna de poder" del CAC sea difícilmente manipulable y pueda transformarse en un agente canalizador de los intereses de los productores.

Pensamos que se tendría que hacer un esfuerzo para detectar y corregir este tipo de situaciones con el objeto de poder alcanzar los objetivos propuestos con menor interferencias.



## VI. ADDENDUM

### A modo de colofón: los CAC y los CREA

En la Argentina se ha empleado con buen éxito el sistema de los "Consortios Regionales para la Experimentación Agrícola" (CREA). Este sistema se ha centrado en la transferencia técnica a pequeños y medianos productores. Consiste en grupos más bien pequeños de productores que presentan problemas parecidos y que están dispuestos a compartir experiencias. A diferencia del sistema de "Capacitación y Visita) (C y V) en el sistema CREA el extensionista, o el ingeniero agrónomo, etc, trabaja sobre los problemas específicos de los productores capacitándolos y orientándolos en la Prueba Sistemática de nuevas técnicas y nuevos sistemas de producción. Un sistema de este tipo resuelve el problema de la mezcla de productores (ya que por definición deben enfrentar situaciones similares) y puede dirigirse a productores grandes, medianos y pequeños. Siempre quedarán productores remanentes que no se integrarán al sistema y que requerirán de otro tipo de estrategia, pero un sistema desarrollado tipo CREA podría cumplir muchas de las funciones esperadas del sistema CAC y obviar algunos de sus inconvenientes. Al mismo tiempo los CAC podrían llegar a ser redefinidos como instancias organizativas de un nivel superior al de los grupos tipo CREA.



A N E X O S





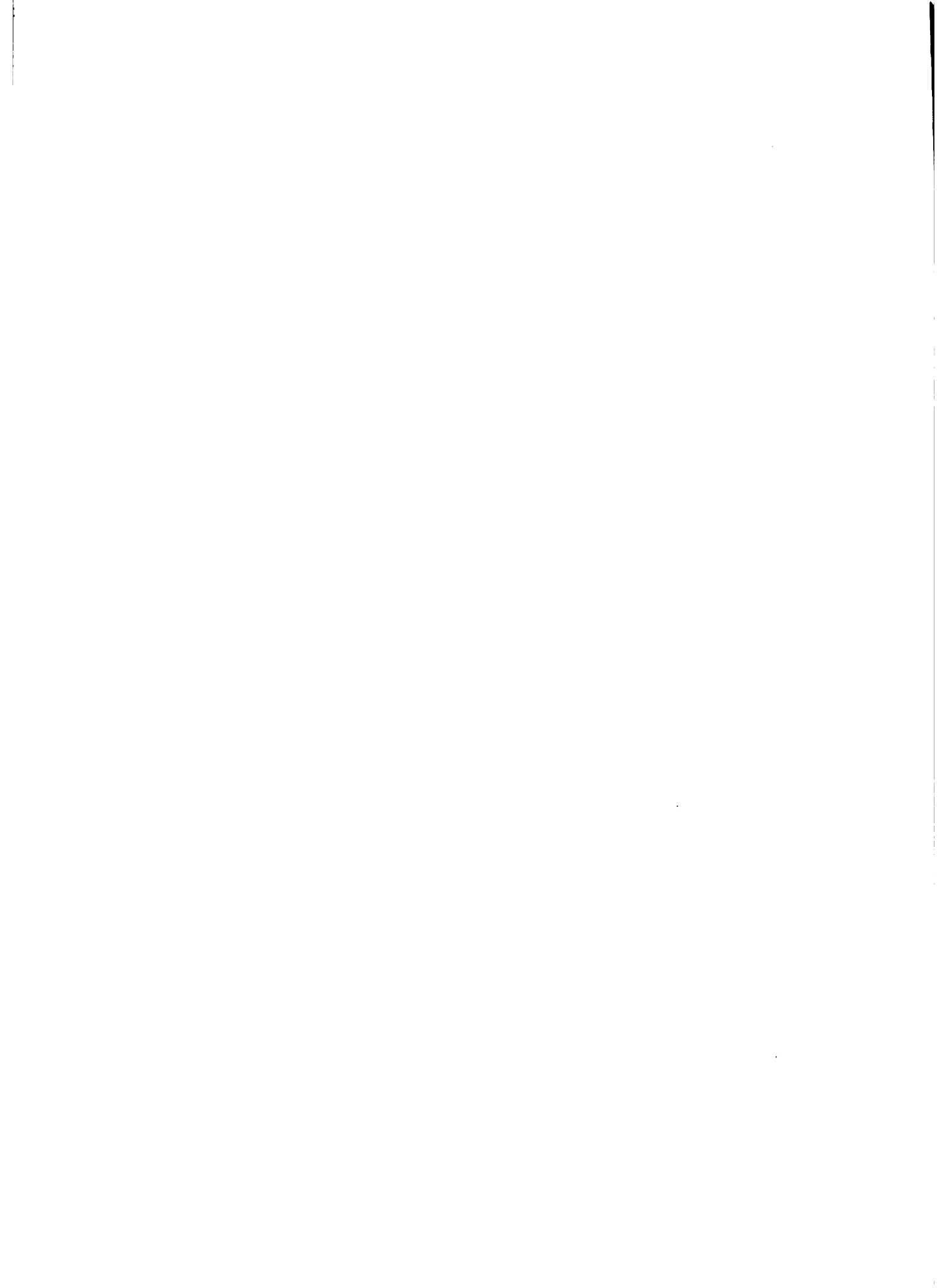
The logo of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences (IICA) is located in the top left corner. It consists of the letters 'IICA' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark, textured background.

ANEXO 1  
DIRECCION GENERAL

Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa  
División de Asuntos Jurídicos y Control de Convenios

pec: C0/CR07-03-79SD  
n firma: 3 de diciembre de 1979  
n publicación: (6/80) Julio de 1980

CONVENIO ENTRE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE  
COSTA RICA Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS  
PARA LA EJECUCION DE UN PROYECTO DEL IICA/FONDO SIMON BOLIVAR  
TITULADO "APOYO DEL IICA/FSB PARA LA PROMOCION Y ESTABLECIMIENTO  
DE LOS CENTROS AGRICOLAS CANTONALES".

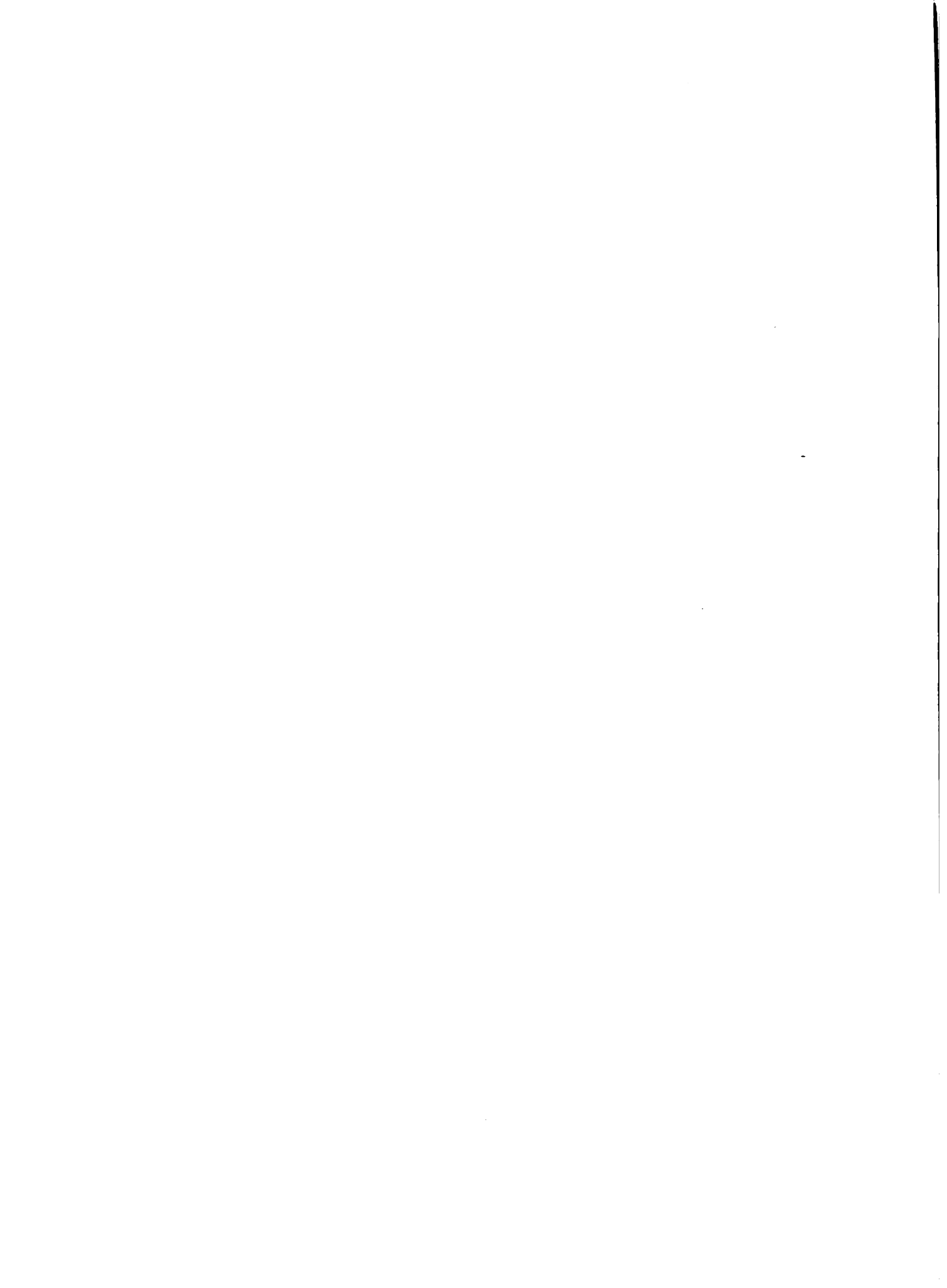


CONVENIO ENTRE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA PARA LA EJECUCION DE UN PROYECTO DEL IICA/FONDO SIMON BOLIVAR TITULADO "APOYO DEL IICA/FSB PARA LA PROMOCION Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS AGRICOLAS CANTONALES"

Nosotros, HERNAN FONSECA ZAMORA, mayor, casado, Doctor en Zootecnia, cédula No. 1-204-995 en mi calidad de Ministro de Agricultura y Ganadería que para los fines del presente Convenio se denominaré en adelante "EL MINISTERIO" y el Dr. JOSE EMILIO G. ARAUJO, mayor, casado, Ingeniero Agrónomo, Carnet de Relaciones Exteriores No. 1451 en su calidad de Director General del IICA-OEA que en adelante se denominaré "EL IICA".

**CONSIDERANDO:**

1. Que el Gobierno de Costa Rica es signatario de la Convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en la cual se reconoce al IICA personería jurídica propia y además en el artículo 1 del "Convenio Básico entre el Gobierno de Costa Rica y el IICA" se establece la facultad para suscribir contratos para facilitar y fortalecer el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo en el país.
2. Que por Resolución IICA/TAJD/Res 20 (13/74) de 17 de mayo de 1974, la Junta Directiva del IICA creó el Fondo Simón Bolívar para contribuir a acelerar el desarrollo rural de América Latina y El Caribe.



3. Que según el artículo 4 del Reglamento del Fondo Simón Bolívar la estrategia básica para el alcance de los objetivos del Fondo será el fortalecimiento institucional o de sus componentes según sea el caso, a través de la identificación, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos en las siguientes áreas de concentración: Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros, o a la solución del problema alimentario o nutricional de los mismos. Mejoramiento de la comercialización de los insumos y de los productos agrícolas. Apoyo a los mecanismos de gestión y planificación global o sectorial en la formulación e implementación de políticas y planes nacionales de desarrollo rural.

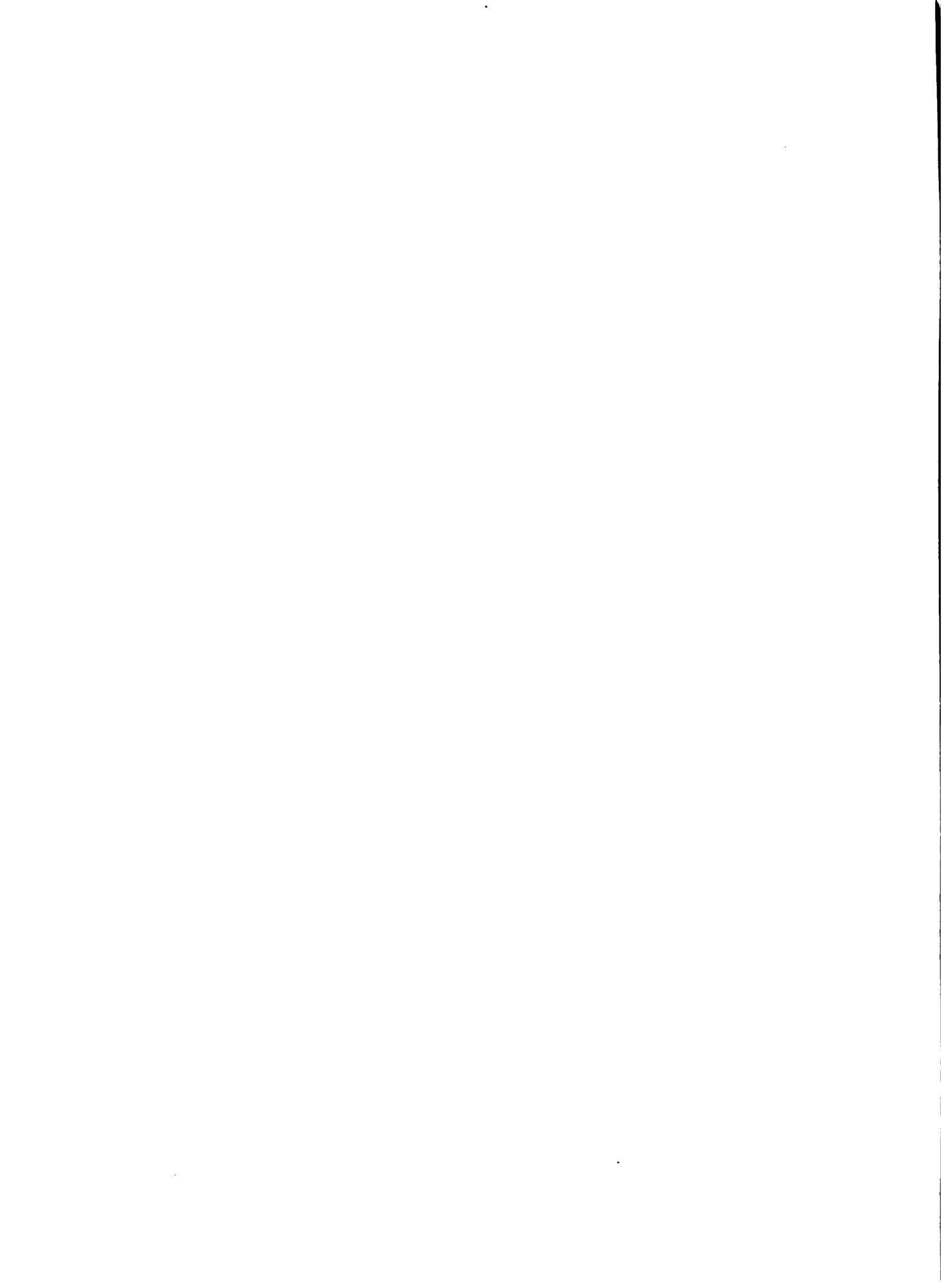
4. Que el Gobierno de Costa Rica ha elaborado y decidido ejecutar el "Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales", el cual se incluye en este Convenio como Anexo 2.

5. Que el IICA ha elaborado el proyecto titulado "Apoyo del IICA/FSB para la promoción y el fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales", el cual está enmarcado dentro de los lineamientos señalados en la cláusula 3 y que se adjunta como Anexo 1.

6. Que por Resolución IICA/RAJD/Res. 26 (14/75) de la Junta Directiva del IICA se aprobó el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, el cual en el Artículo 13 establece que la formalización de los proyectos y las contrapartidas nacionales se hará por medio de contratos específicos que se suscribirán entre el Organismo (s) nacional (es) participante (s) en el proyecto y el IICA.

#### ACUERDAN

1. "EL MINISTERIO" y "EL IICA" se comprometen a cooperar, en la ejecución del Proyecto titulado "Apoyo del IICA/FSB para la promoción y el fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales" cuyos objetivos, planes de trabajo, metas y actividades aparecen en el documento Anexo No. 1 que se considera parte integrante del presente Convenio.



2. Obligaciones del "IICA". El "IICA" se compromete a:

- a. Prestar la cooperación técnica y financiarla con recursos del Fondo Simón Bolívar y aprobada en el Presupuesto Anual del Fondo. Específicamente en el primer año contribuirá con US\$50.000.
- b. Coordinar y apoyar todas las acciones del proyecto contenidas en el Anexo 1, y de acuerdo con las políticas y normas del IICA.
- c. Administrar los recursos asignados al Proyecto IICA/FSB, de acuerdo con los procedimientos generales y normas contables establecidas por el IICA y aquellas específicas que se refieren al uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar.
- d. De considerarse necesario, y de común acuerdo entre el Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica y el Coordinador Nacional del Proyecto, el IICA podrá apoyar al Proyecto con personal técnico internacional de su Oficina en Costa Rica o de otras Oficinas del IICA.
- e. El IICA designa al Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica como responsable del Proyecto.

3. Obligaciones del "MINISTERIO". El "MINISTERIO" se compromete a:

- a. Ejecutar el Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Comunitarios y aportar los recursos correspondientes estipulados en el Presupuesto del Anexo 2 de personal existente, los cuales serán considerados como contrapartida nacional al Proyecto IICA/FSB.
- b. Proporcionar el apoyo legal y el de los organismos nacionales comprometidos en la ejecución del proyecto así como las facilidades físicas y operacionales que se requieran para el desarrollo del proyecto.
- c. Sin perjuicio de lo expuesto en el literal a., anterior, el "MINISTERIO" asignará ya sea de su personal o de los organismos ejecutores del Sector Público Agrícola por lo menos un técnico de contraparte, a tiempo completo por cada uno de los especialistas internacionales y consultores que el IICA contrate o asigne al Proyecto.
- d. El "MINISTERIO" designará como Coordinador Nacional del Proyecto a un funcionario de alto nivel de la Dirección de Desarrollo Agropecuario.





4. El Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica y el Coordinador Nacional del Proyecto, conjuntamente elaborarán los Términos de Referencia de los especialistas y consultores y los seleccionarán entre los candidatos disponibles.
5. La vigencia del Presente Convenio será de un año renovable automáticamente por un período igual, si ninguna de las partes se opone, denunciándolo con tres meses de antelación a su vencimiento.

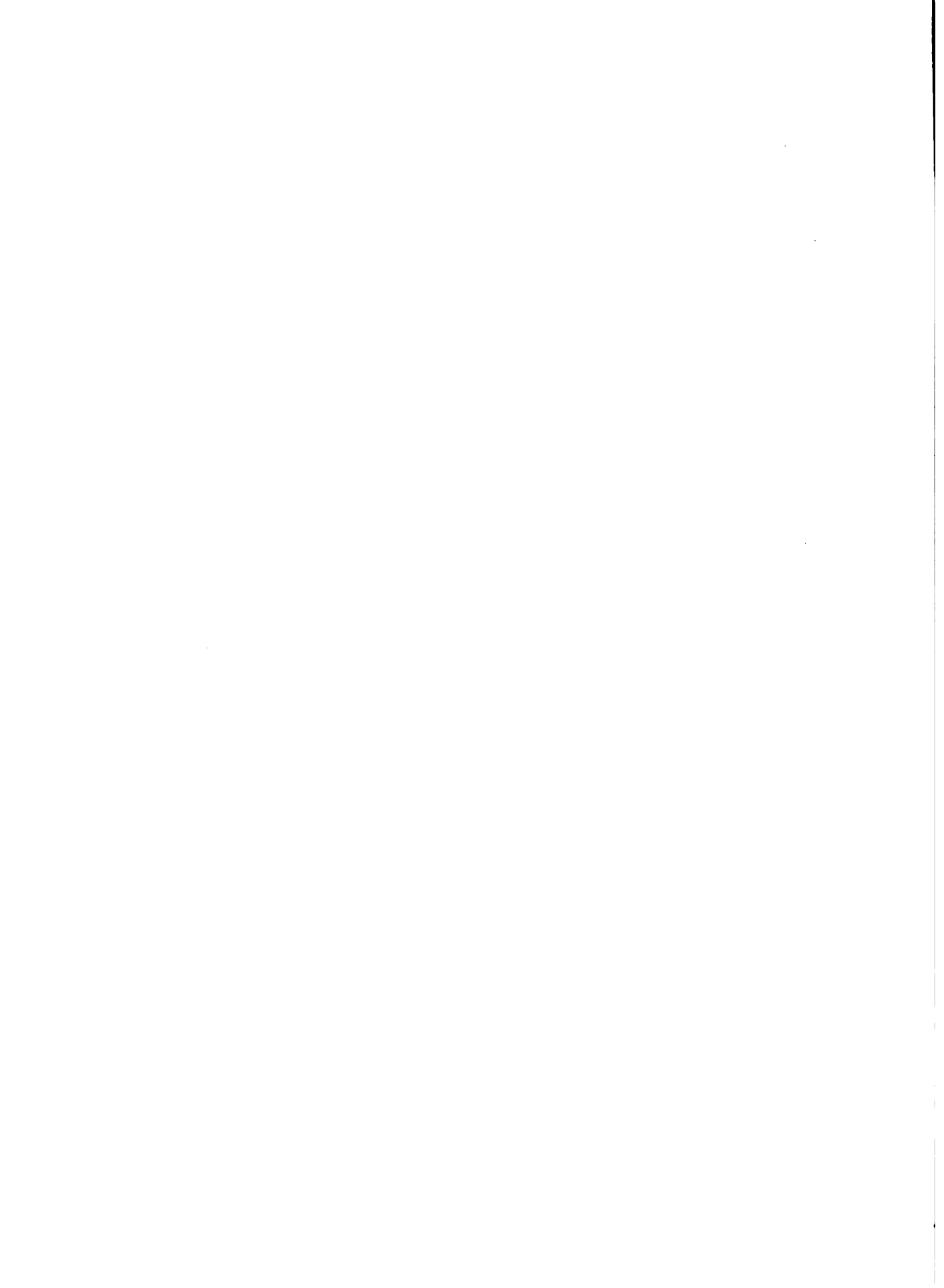
El presente Convenio se firma en dos ejemplares de igual tenor, en la ciudad de San José, a los tres días del mes de diciembre de mil novecientos setenta y nueve.

El Ministro de Agricultura y Ganadería.

El Director General del IICA-OEA

(f) Hernán Fonseca Zamora

(f) José Emilio G. Araujo



ANEXO N°2  
DOCUMENTO N°1  
REVISION Y EXPLICACION  
DEL DISEÑO DEL PROYECTO  
IICA

1.1 La Problemática Nacional

1.1.1 Específicamente ¿qué indicadores son claves para la identificación de los problemas nacionales?

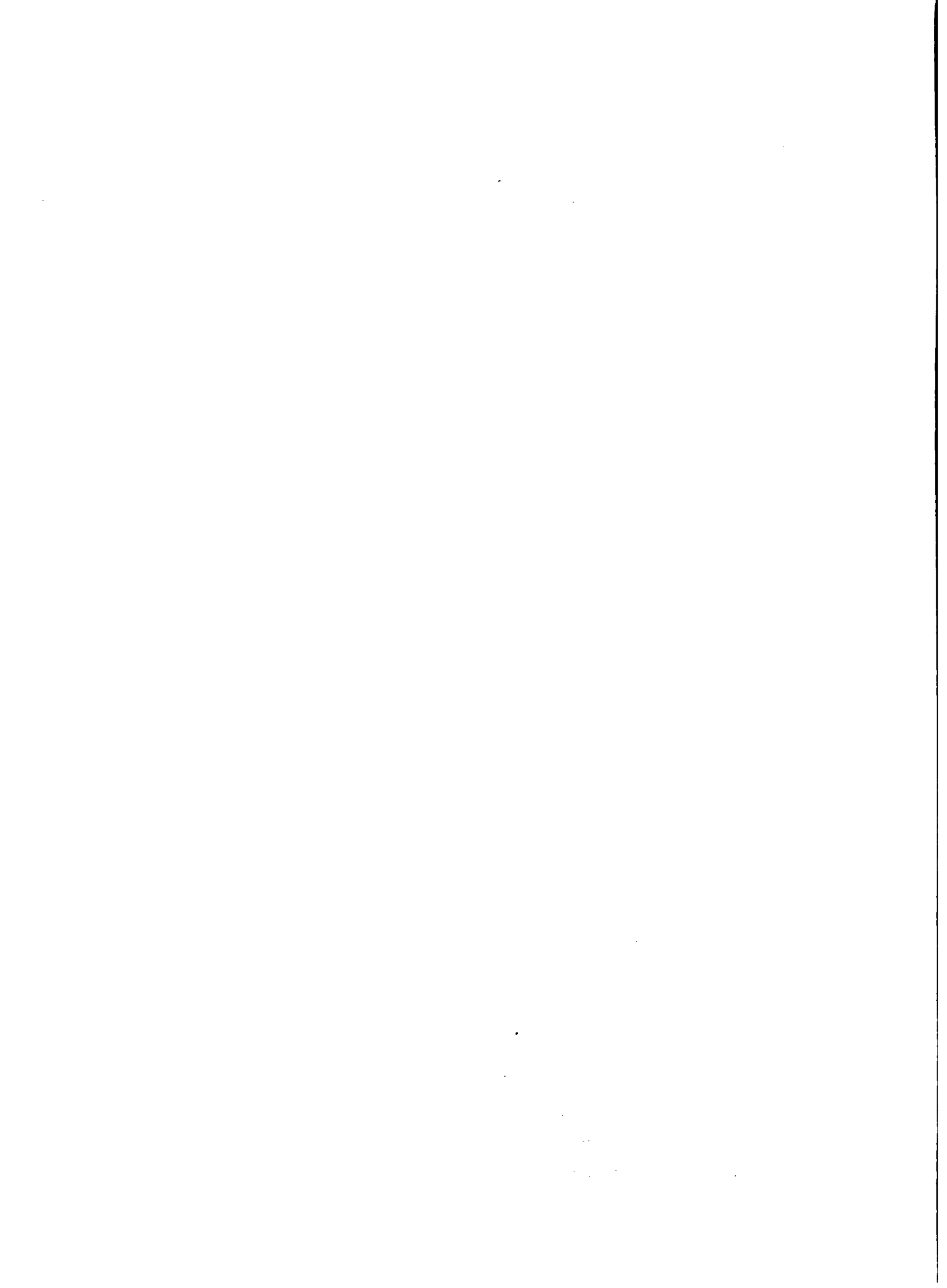
Los Centros Agrícolas Cantonales no operan suficientemente como una organización que detecte las iniciativas de sus miembros, que compatibilice los diversos intereses de los agricultores para formular proyectos conjuntos, que aúne recursos, consiga financiamiento e implemente las soluciones.

Tampoco cuentan con mecanismos estables para la capacitación de sus miembros y para la promoción de la organización de los demás agricultores con el fin de constituir una organización representativa de nivel nacional.

Por otra parte, el MAG no ha contado con los recursos necesarios para realizar un plan nacional que garantice el fortalecimiento y consolidación de los Centros Agrícolas Cantonales (CAC's).

Factores que inciden en el problema:

- Desconocimiento que tienen los campesinos acerca de las posibilidades con que cuentan a partir de la Ley de Centros Cantonales.
- Falta de capacitación de los actuales miembros del CAC para detectar iniciativas y procesarlas hasta formular proyectos de inversión y operación financiables.
- Carencia de una concepción de organización campesina, de modelos de organización y de precedentes de organización campesina a nivel nacional. Este factor sólo se visualiza al tomar la decisión de solucionar el problema mediante un proceso organizativo.



1.1.2 **Cuál es la magnitud de estos problemas**

De gran magnitud, pues afectan a los campesinos los cuales han quedado como uno de los pocos sectores no organizados del país, lo cual desfavorece sus relaciones con los mecanismos institucionales de decisión y los centros nacionales del poder.

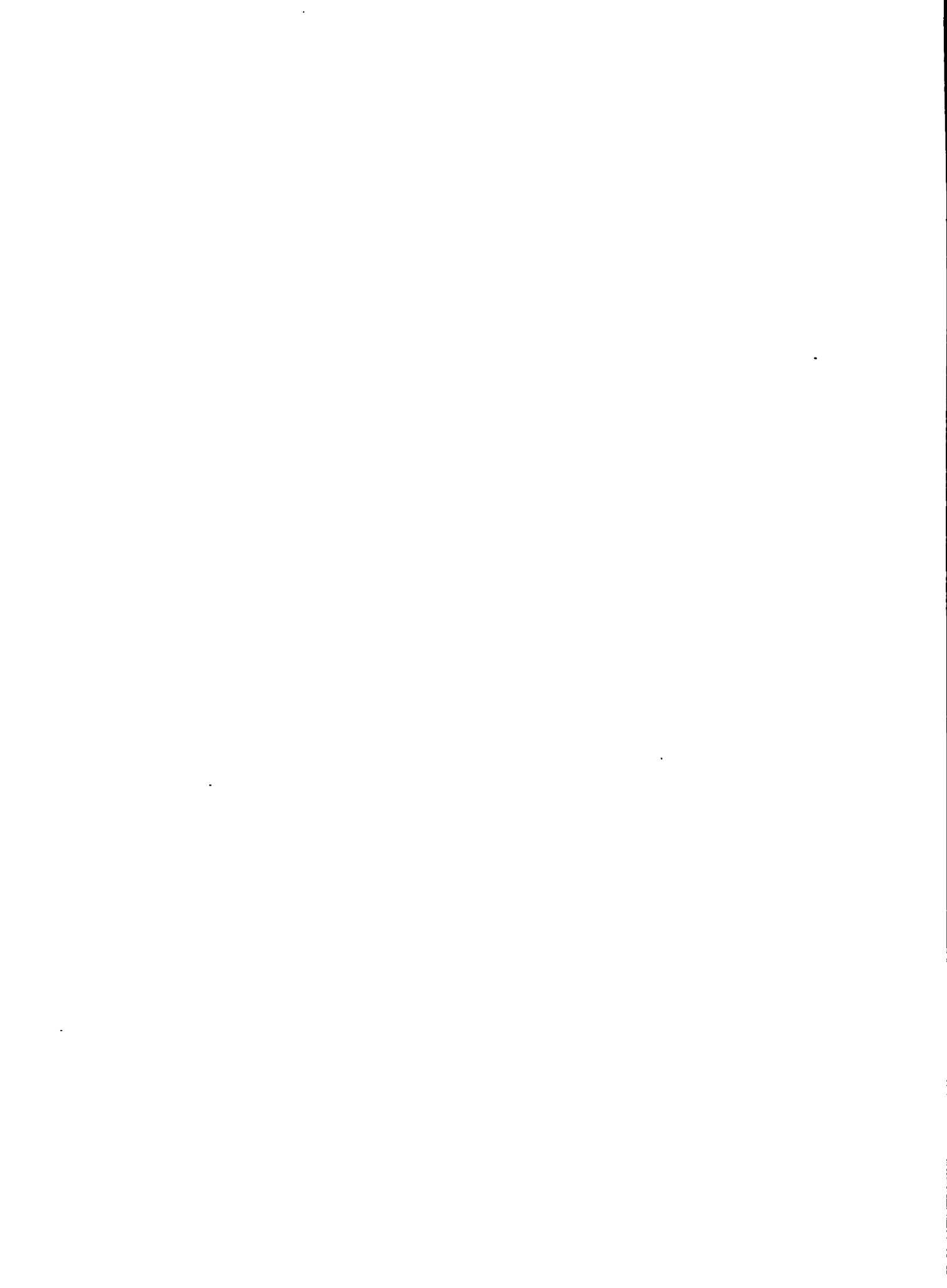
1.1.3 **Cuál es la gravedad de estos problemas? Quién se beneficiaría (o perjudicaría) si fueran completamente resueltos?**

Son graves puesto que los CAC no están cumpliendo con los fines que les asigna la ley que los originó. Si fuesen resueltos, se beneficiarían los campesinos, ya que al operar eficientemente los CAC se generaría una organización nacional de los agricultores que operaría al mismo tiempo: como canal para la participación en las decisiones de la administración pública relacionadas con el desarrollo rural, como estructura institucional para la elaboración y ejecución de proyectos que interesen a los campesinos y como portavoz de los agricultores organizados para hacer llegar a la opinión pública y al gobierno sus iniciativas, sus aspiraciones e incluso, en su caso, su presión y protesta.

1.1.4 **Estos son problemas en sí? o lo son porque se desea alcanzar otros fines.**

Son problemas en sí, originados no sólo en la falta de operación eficiente de la CAC, sino también del desconocimiento de los campesinos de las posibilidades con que cuentan a través de estos Centros.

1.1.5 **Cuáles acciones se han realizado o se están realizando para resolver estos problemas**



**Acciones anteriores:**

Los sucesivos gobiernos de Costa Rica han promulgado varias leyes referentes a las organizaciones campesinas.

Para la aplicación de los mandatos de estas leyes, fueron creados organismos especiales dentro de la Administración Pública, los cuales han sido dotados de recursos en proporciones diversas en los sucesivos períodos presupuestales.

En lo que se refiere específicamente a los Centros Agrícolas Cantonales, fue creada en la Dirección de Desarrollo Agropecuario (que en esa época se denominaba Dirección de Extensión Agrícola) una Unidad destinada a ellos.

Han sido creados 50 Centros Agrícolas Cantonales, de los cuales forman parte como directivos 50 Agentes de Extensión, 50 funcionarios del Sistema Bancario, 50 representantes de las respectivas municipalidades y sus respectivos suplentes, 200 agricultores y 100 ciudadanos designados por terna municipal.

Los Centros existentes han realizado diversos proyectos contando con apoyo de las agencias de extensión y de los servicios bancarios correspondientes. Un importante porcentaje de estos proyectos han asumido tareas que el gobierno señala como prioritarios, por ejemplo la reforestación, pero otro porcentaje de actividades han logrado metas de mucho menos significación, como por ejemplo dotar de muebles y útiles de trabajo a las Agencias de Extensión.

En cuanto a la capacitación de los miembros del CAC y de las comunidades en que se insertan, se realizan actividades previas al establecimiento de cada Centro Agrícola Cantonal y algunas posteriores pero sin llegar a configurar (antes del proyecto) una estrategia de capacitación, reactualización y complementación permanentes.

En todos los cantones aún donde todavía no han sido establecidos los respectivos Centros Agrícolas Cantonales, se encuentra personal técnico del MAG ubicados en las Agencias de Extensión, existen también oficinas bancarias y municipalidades. Además en todo el territorio nacional están





distribuidos promotores de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, promotores del Instituto de Tierras y Colonización (ahora llamado Instituto de Desarrollo Agrario, IDA) y promotores de Cooperativas. Todo este personal profesional y técnico tiene funciones de apoyo a la producción agropecuaria que resultan coincidentes con los fines de los Centros Agrícolas Cantonales y que hacen previsible una cooperación directa de ellos en la promoción y fortalecimiento de los CAC, cuando sean firmados convenios en este sentido entre los organismos pertinentes.

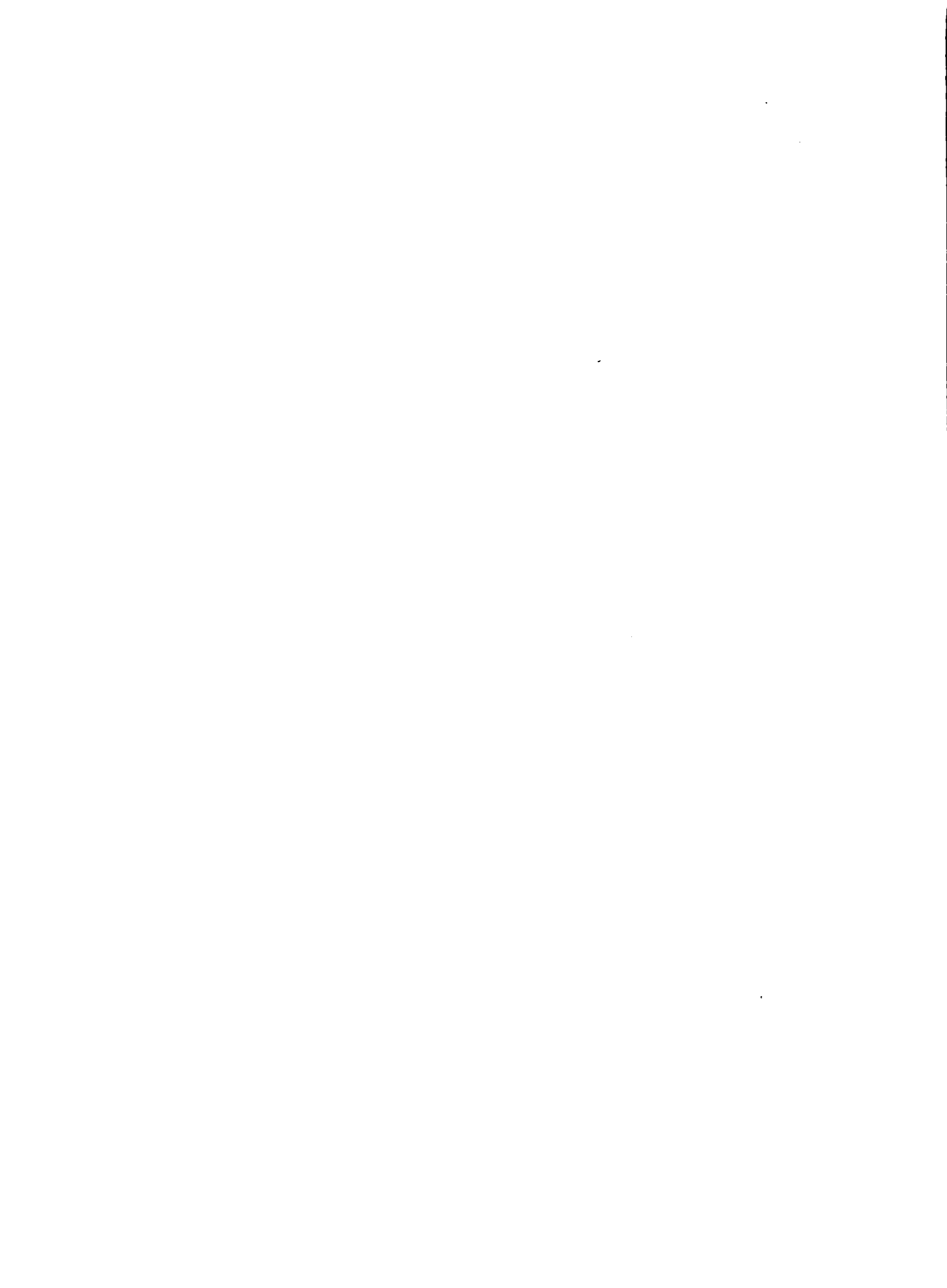
#### Acciones mediante el proyecto

El proyecto de Promoción y Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales, comprende actividades de promoción y capacitación para completar el proceso de creación de Centros Agrícolas Cantonales y Comités Auxiliares en todo el País, crear Federaciones de Centros Agrícolas Cantonales en todas las regiones y crear una Confederación Nacional.

Este mismo proceso servirá para aumentar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones que la Ley asigna a los Centros Agrícolas Cantonales y a sus organismos miembros y superiores, especialmente en lo referente a que operen como canales para la participación de los agricultores en las decisiones de la Administración Pública y del Gobierno Central.

El proceso de fortalecimiento de los CAC y de formación de las federaciones y la Confederación comprende, al mismo tiempo la generación de un sistema permanente de capacitación de los miembros de los CAC, los Comités Auxiliares, las Federaciones y la Confederación para el cumplimiento de sus funciones en estos organismos.

Un aspecto importante del Proyecto es que creará al interior de la organización de agricultores un sistema funcional para detectar las iniciativas de los agricultores y elaborar proyectos de inversión para llevarlos a la práctica, con la intención de que la propia organización cuente con este medio para que los agricultores viabilicen aquellos proyectos que les interesa.



1.1.6 Existe o no existe explícitamente planteado, un ordenamiento de las acciones de las instituciones nacionales en forma tal que se acerquen a una definición convencional de lo que puede ser interpretado como proyecto nacional?

Sí existe, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, teniendo como organismo ejecutar la Unidad de Centros Agrícolas Cantonales de su Dirección de Desarrollo Agropecuario y contando con el apoyo del IICA, realizará un conjunto orgánico de acciones para fortalecer los CAC. A este conjunto de acciones se denominará Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales.

## 1.2 Análisis de las instituciones nacionales

1.2.1 Cuáles son las instituciones nacionales responsables de las acciones relacionadas con la solución de los problemas del país.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Centros Agrícolas Cantonales (CAC's)

Además en el desarrollo del proyecto se considera que deben participar y colaborar otras entidades nacionales relacionadas con el desarrollo del sector agropecuario.

Entre estas entidades están:

Las municipalidades de cada Cantón.

La agencia del sistema bancario nacional en los cantones.

El Instituto de Tierras y Colonización (ITCO).

El Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

La Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO)



1.2.2 Cuáles son las responsabilidades de cada uno y cómo las llevará a cabo?

Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- Desarrollar la política agropecuaria del Estado, de conformidad con las particulares condiciones de las distintas regiones definidas en el espacio costarricense con las características de sus recursos.
- Orientar la política agropecuaria, para garantizar un adecuado aprovechamiento de la tierra y demás recursos naturales renovables, el aumento del producto interno y la equitativa distribución del ingreso agrícola y una racional utilización del potencial humano del sector rural.
- Aplicar la política gubernamental de desarrollo agropecuario a través de las Instituciones que integran el Sector y con el apoyo de aquellas otras en capacidad de proporcionar la infraestructura agrícola.
- Crear las condiciones necesarias que requiere el proceso de desarrollo agropecuario, capitalizando el sector y promoviendo el mejoramiento tecnológico de las actividades productivas y comerciales de la agricultura, a fin de mejorar los ingresos de los agricultores y la calidad de la vida de la existencia rural.
- Colaborar con los esfuerzos por alcanzar una mejor estructuración del agro a fin de asegurar un justo régimen en la tenencia y distribución de la tierra.
- Mejorar la producción, productividad y la racionalización de la comercialización interna de los productos agropecuarios.
- Sugerir una política de precios justos para los productores del Sector, procurando que sean compatibles con la capacidad económica de los propios consumidores y de acuerdo con los planes de desarrollo del sector y propugnar por mejores precios para los productores en el mercado internacional.
- Promover el abastecimiento de alimentos para la población de la nación.



- Alentar la producción de materias primas necesarias para el fundamento de la agroindustria.
- Contribuir al aumento y diversificación de las exportaciones y a la sustitución de importaciones.
- Mantener un esfuerzo permanente para la conservación y uso racional de los recursos naturales renovables.
- Fomentar la industrialización de los productos agropecuarios.
- Brindar protección a los recursos e inversiones agropecuarias.
- Impulsar la investigación, la asistencia técnica y el estudio de las actividades del sector.

#### Centros Agrícolas Cantonales

- Colaborar en la ejecución del Plan Agropecuario Nacional y participar en la elaboración de los proyectos de trabajo de la Agencia de Extensión Agrícola.
- Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Ganadería en el estudio, programación y ejecución de los proyectos de diversificación agrícola.
- Estudiar los problemas agropecuarios de la región y recomendar las políticas y el programa de acción o seguir para su adecuada solución.
- Elaborar los presupuestos ordinarios y extraordinarios enviándolos a la Contraloría General de la República para su aprobación.
- Solicitar la cooperación y establecer la coordinación necesaria para la labor de las dependencias de otros ministerios, instituciones autónomas, organismos locales y extranjeros o internacionales, que tengan relación con la agricultura y con el bienestar de la comunidad.
- Cooperar estrechamente con la Agencia de Extensión Agrícola, con el firme propósito de alcanzar el mejoramiento de la producción, de la economía y de la vida rural.
- Fomentar y apoyar la organización de cooperativas, asociaciones de usuarios de los servicios agropecuarios prestados por el Estado directa o indirectamente, Clubes 4-S y todas aquellas organizaciones que promuevan un mejor nivel de vida para los hombres que trabajan la tierra.





Las funciones de la otras entidades no se incluyen en este documento, teniendo en consideración que las relaciones del Proyecto con ellas se realizarán a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería que es el organismo ejecutor del Proyecto y firmante del Convenio con el IICA/FSB.

1.2.3 Descripción de las instituciones nacionales vinculadas al proyecto IICA en términos de:

- liderazgo
- doctrina
- programa
- recursos
- estructura
- productos

Entidad participante: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Liderazgo:

De acuerdo a esa Ley constitutiva del MAG, este Ministerio actúa como Líder del Sector Público Agropecuario, mediante la orientación de las actividades agropecuarias a nivel nacional, coordinando la acción de otras instituciones vinculadas al sector agropecuario, estableciendo programas, objetivos y metas acordes al desarrollo agropecuario y ofreciendo servicios y asistencia técnica básicamente a pequeños y medianos agricultores.

Doctrina:

De acuerdo al estudio "Análisis de las Variables Institucionales en el Ministerio de Agricultura y Ganadería 1.972-1.976" y que aún es aplicable, se dice: "El MAG presenta una doctrina poco definida, dirigiendo servicios a todo tipo de producto, rubro, clientes y área geográfica, sin que



se hayan establecido políticas claras sobre áreas prioritarias por atender, lo que origina dilución de esfuerzos y recursos".

**Programa:**

Carece en la actualidad de Ley Orgánica y sus programas son asignados anualmente por Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario.

Los programas de asistencia técnica a nivel de agricultores, se elaboran en las Direcciones de los Centros Agrícolas Regionales (CAR) a través de sus oficinas locales, siendo la "Capacitación y Visita" el método utilizado para la transferencia tecnológica.

**Recursos:**

Dentro de los recursos humanos cuenta con personal técnico profesional, de nivel medio y administrativo, el mayor porcentaje de este personal está asignado a los diferentes Centros Agrícolas Regionales.

En lo referente a recursos económicos, recibe aproximadamente el 2.6% del presupuesto nacional asignado al Poder Ejecutivo.

Como recursos físicos el MAG dispone de adecuados locales en donde funcionan sus oficinas tanto a nivel regional como cantonal. Se cuenta con regulares medios de movilización y reducida dotación de equipos y herramientas para trabajos agropecuarios.

**Estructura:**

La estructura general del MAG, está conformada por los siguientes niveles y cada uno de estos cuentan con unidades de apoyo técnico y asesorías:

- Ministro
- Viceministro
- Dirección Superior Agropecuaria
- Dirección Superior de Operaciones Regionales
- Dirección Superior Técnica



De la Dirección Superior de Operaciones Regionales, dependen los 8 Centros Agrícolas Regionales, quienes a su vez tienen a su cargo las Oficinas Locales, para atención a los agricultores.

Productos:

Siendo la principal función del MAG el brindar asistencia técnica a los Agricultores, durante 1.981 se atendió a un total de 49.350 agricultores, de estos 5.090 son "agricultores de enlace" y 44.260 "agricultores irradiados"

Para cumplir con esta asistencia, se dividió el país en 198 "microzonas" que fueron atendidos por 142 extensionistas, 26 coordinadores de zona, 8 Coordinadores Regionales y 41 Especialistas.

Para el presente año se ha programado un total de 132.340 visitas, que están destinadas a los "agricultores de enlace".

1.2.4 Dónde están los puntos débiles o limitaciones en cada una de las instituciones?

- De los 80 cantones existentes en el país, solamente 50 tienen establecidos centros agrícolas cantonales.
- No existe una organización que integre los recursos y las metas de los CAC y que haga posible la realización sistemática de actividades que beneficien a varios cantones en conjunto.
- Muchas de las iniciativas de los CAC's se frustran por falta de financiamiento oportuno y adecuado, a pesar de que existen recursos que podrían estar a su alcance.
- El mayor porcentaje de los CAC's no ejerce derechos que la ley les otorga.
- El MAG ha destinado recursos humanos para el trabajo en los CAC y para el apoyo a ellos a través de los CAR, sin embargo estas personas no actúan en forma planificadamente congruente, ni intercambian sistemáticamente experiencias ni se apoyan mutuamente.



- No se cuenta con un Plan de Capacitación para las diferentes personas que forman parte de los CAC o colaboran con ellos, con mecanismos estables de capacitación a los diferentes miembros de los CAC para el cumplimiento de sus funciones.
- Todas las acciones para promover la formación del CAC y CA se realizan a iniciativa del MAG y bajo responsabilidad de funcionarios públicos porque no existe un órgano promotor compuesto por los propios agricultores.

#### 1.2.5 A cuáles instituciones se les dio prioridad y por qué?

La asistencia se centrará en la Dirección de Desarrollo Agropecuario, particularmente en la Unidad de Centros Agrícolas Cantonales, por ser el organismo ejecutor del Proyecto Nacional. Además, los asesores del IICA en el Proyecto participarán directamente en actividades de asistencia a los Centros Agrícolas Cantonales, los Comités Auxiliares, las Agencias de Extensión, las Agencias de Crédito Rural y las Municipalidades.

#### 1.2.6 Qué acciones contribuirán a disminuir las limitaciones claves de las instituciones para solucionar los problemas nacionales?

Acciones de cooperación técnica al Ministerio de Agricultura y Ganadería para el fortalecimiento de los CAC's que incluyen capacitación tanto a funcionarios como agricultores que tienen relación con los CAC y acciones de promoción y apoyo para la formación de los Comités Auxiliares, los CAC en los cantones que faltan, las federaciones regionales y la Confederación Nacional de CAC.

### 1.3 Los objetivos y metas del Proyecto del IICA

1.3.1 Los objetivos y metas del proyecto reconocen la naturaleza y la magnitud de los problemas institucionales por resolver.





**Objetivo General:**

Proporcionar cooperación técnica al Ministerio de Agricultura y Ganadería para la promoción y fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales mediante la fijación de mecanismos e instrumentos que deben desarrollar los organismos responsables de la ejecución del proyecto nacional diseñado para tal fin.

**Objetivos Específicos:**

1. Apoyar al MAG para que complete el proceso de formación de Centros Agrícolas Cantonales, Comités Auxiliares, Federaciones Regionales y Confederación Nacional.
2. Apoyar al MAG en la capacitación de técnicos y agricultores que forman parte de los CAC y los CA, y de quienes formarán parte de los nuevos CAC, CA, federaciones y confederación y apoyar a las Federaciones y Confederación para que establezcan un mecanismo permanente para la capacitación de sus miembros.
3. Apoyar la formación de un sistema para la elaboración de proyectos de inversión basados en las iniciativas de los agricultores y compatibilizados en los planes de Administración Pública.
4. Cooperar en los estudios preparatorios y en el establecimiento de un servicio especial de crédito para el financiamiento de los proyectos de los CAC, las federaciones y la confederación.
5. Apoyar la realización de investigaciones sobre la organización de los agricultores en los CAC y sobre los proyectos elaborados por ellos y sus resultados.

**Metas:**

En relación con el primer objetivo específico

- Definir con el personal nacional del proyecto, una metodología para la formación de CAC, CA, federaciones y confederación y reformular el proyecto nacional de acuerdo con ellos.
- Cooperar en las actividades de promoción para la formación de 30 CAC, 400 CA, 8 federaciones y una confederación nacional.



**En relación con el segundo objetivo específico**

- Seleccionar con el personal nacional, los métodos y técnicas más adecuados para la capacitación de los miembros de los CAC y detallar la programación de las actividades de capacitación previstas en el proyecto nacional.
- Colaborar en la capacitación de por lo menos 500 funcionarios nacionales que formarán parte de los CAC como representantes titulares y suplentes del MAG, las municipalidades, el Sistema Bancario Nacional, el Consejo Nacional de Producción, la Dirección de Desarrollo Comunal y el Instituto de Tierras y Colonización, o que colaborarán con los CAC por coincidir con sus ámbitos de trabajo como promotores de Clubes 4-S, de Cooperativas de Desarrollo Comunal o de otros organismos públicos considerados en el Proyecto Nacional.
- Colaborar en la capacitación de por lo menos 10.000 agricultores miembros de los CAC, los CA, las federaciones regionales y la Confederación Nacional.

**En relación con el tercer objetivo específico**

- Cooperar en la capacitación de los 400 campesinos, 80 técnicos intermedios, 8 profesionales y 3 especialistas de alto nivel quienes constituirán el personal del sistema de elaboración de proyectos.
- Colaborar con los funcionarios del MAG y los agricultores miembros del sistema, en la identificación y formulación de proyectos durante el primer año de operación del sistema.
- Elaborar con los funcionarios nacionales, los métodos y técnicos para la formación del sistema de elaboración de proyectos.

**En relación con el cuarto objetivo específico**

- Realizar un estudio de pre-factibilidad para el establecimiento de un servicio para el financiamiento de los proyectos de los CAC.
- Colaborar con los funcionarios nacionales en la formulación de la solicitud de financiamiento para el estudio de factibilidad.
- Colaborar en el diseño, estructuración y ejecución del estudio de factibilidad.



-Colaborar en la implementación de las actividades definidas en el estudio de factibilidad.

En relación con el quinto objetivo específico.

- Colaborar en el diseño de las investigaciones que se requerirá y en el planeamiento de su operacionalización.
- Colaborar en la realización de un estudio del proceso organizativo y un estudio de la evolución de los proyectos de los CAC.
- Publicar resultados e informes de los dos estudios mencionados.

Los objetivos y metas anotados corresponden a los objetivos y metas del Proyecto País, considerando que para todos ellos el MAG requerirá apoyo del IICA y suponiendo que al proporcionar asesoramiento y cooperación en todas las partes, se esté apoyando al proyecto completo, que es el objetivo general de este Proyecto IICA.

1.3.2 Los objetivos y metas del proyecto ¿se encuentran enmarcados en los programas corespondientes identificados dentro de la línea de acción del Instituto?

Los objetivos y metas de este proyecto se hayan enmarcados dentro del programa B "Organización Campesina de la VI Línea de Acción del Instituto" Cambios estructurales y Organización Campesina.

1.3.3 Los objetivos y metas del proyecto ¿identifican claramente a las instituciones que se están apoyando?

Identifican claramente al MAG que es el organismo encargado del establecimiento y operación de los CAC.

1.3.4 Se plantean los objetivos y metas en términos tales que permitan llegar a una cuantificación de sus logros.

Tanto los objetivos como las metas están planteados de manera tal que del cumplimiento de ellos puede llegarse a cuantificar los logros del proyecto.



#### 1.4 El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia

1.4.1 La estrategia del proyecto ¿es compatible con la estrategia general que ha definido el IICA para su programa de cooperación técnica?

La estrategia principal del Proyecto es la de proporcionar cooperación técnica participativa, es decir, que el IICA aportará personal especializado de alto nivel, el cual trabajará con el personal nacional de contraparte aportando metodología, técnicas, información y referencias bibliográficas, colaborará en la planeación y programación del trabajo, en la elaboración de los materiales para capacitación y promoción y en la realización de las actividades del Proyecto Nacional.

A su vez, el proyecto nacional ha sido concebido como un conjunto de actividades que crearán en el Ministerio de Agricultura y en la propia organización de los CAC los mecanismos básicos para capacitar a los agricultores y técnicos, para seleccionar, formular, implementar y evaluar los proyectos de inversión que interesen a los agricultores organizados, para el financiamiento de esos proyectos, para la integración de propósitos y de recursos de los agricultores y para fortalecer los mecanismos de participación de los agricultores en las decisiones y operaciones de los organismos públicos responsables de los servicios para la producción y el bienestar rural.

Sobre estas bases, se considera que al terminar el Proyecto IICA/FSB y el Proyecto Nacional quedarán en el país los mecanismos para que la organización de agricultores se fortalezca y desarrolle sus actividades, así como el personal capacitado para la operación de esos mecanismos.

#### 1.4.2 Acción más sobresaliente del proyecto en el pasado

Entre los logros que se han conseguido, se destacan los siguientes:

- Se completaron los dispositivos legales con la expedición del Reglamento a la Ley 4521.
- Organización en 1981, de 12 Centros Agrícolas Cantonales, existiendo en la actualidad 62 Centros.





- Se participó en 1981 en la creación de 56 comités auxiliares, llegando a un total de 123.
- Cooperación en la organización de seis Federaciones Regionales de CAC; localizados en las siguientes regiones: Zona Atlántica, Pacífico Sur, Meseta Central Occidental, Pacífico Seco, Pacífico Central y Meseta Central Oriental.
- Elaboración de un estudio de factibilidad para crédito al pequeño agricultor, preparado por el consultor contratado por el IICA.
- Realización de un Seminario para los coordinadores regionales de los CAC; y de dos Seminarios para Capacitación a los miembros de los CAC; en elaboración de proyectos, a los cuales asistieron un total de 70 participantes. Además, en 14 Centros Agrícolas Cantonales, se llevaron a cabo cursos de capacitación sobre aspectos técnicos y administrativos y se preparó un manual de operación y capacitación para los CAC's, que se encuentra listo para su impresión.
- Organización de la Confederación Nacional de CAC's

#### 1.4.3 Cuáles actividades fueron programadas para el último año.

Actividad: VI.XNC.221

Título: Apoyo a la creación de organismos creados por Ley de Centros Agrícolas Cantonales.

Descripción: Completar la organización de los Centros Agrícolas Cantonales en aquellos cantones en los que no se ha podido organizarlos.

Formación de cuatro Federaciones Regionales de Centros Agrícolas Cantonales.

Organización de Comités Auxiliares en los Centros Agrícolas Cantonales que todavía no poseen.

Emisión de mensajes por prensa, radio, impresos y otros para promover la formación de CAC's, Federaciones Regionales y Comités Auxiliares.



**Actividad:** VI.XNC.222

**Título:** Apoyo en la elaboración de Proyectos

**Descripción:** Participación en la elaboración de proyectos mediante la organización de cursillos y la cooperación técnica participativa con todos los miembros de los Centros Agrícolas y de las Federaciones Regionales.

Con el resultado del estudio de factibilidad sobre crédito se estima que los Centros Agrícolas Cantonales puedan financiarse la ejecución de Proyectos en forma individual o mediante la participación de las Federaciones o Confederación Nacional.

**Actividad:** VI.XNC.223

**Título:** Colaboración en la Planificación de trabajos de las diferentes organizaciones.

**Descripción:** Cooperación técnica tanto a los Centros Agrícolas Cantonales como a las Federaciones Regionales y Confederación Nacional para establecer un sistema de planificación que permita realizar los trabajos de acuerdo a las necesidades de los Cantones y Regiones mediante la organización de cursos y seminarios que capaciten tanto a agricultores como a técnicos en la utilización de datos e informaciones que les permita estructurar programas a corto, mediano y largo plazo.

**Actividad:** VI.XNC.224

**Título:** Capacitación de los Miembros de los Centros Agrícolas Cantonales

**Descripción:** Organizar cursos, seminarios, publicaciones, boletines de prensa y radiales con el objeto de propiciar la mejor operación de los Centros Agrícolas Cantonales, como la comunicación entre los diferentes CAC's y de ellos con los organismos de apoyo.

Propiciar la integración de esfuerzos y recursos en proyectos comunes a varios Centros Agrícolas Cantonales.



Apoyar en la capacitación de los miembros de las Federaciones Regionales y Confederación Nacional, para que estas organizaciones cumplan con los objetivos de su creación.

1.4.4 Cuándo se llevarían a cabo esas actividades?

Actividad	Inicio	Terminación
VI.XNC.221	Enero 1982	Diciembre 1982
VI.XNC.222	Enero 1982	Diciembre 1982
VI.XNC.223	Enero 1982	Diciembre 1982
VI.XNC.224	Enero 1982	Diciembre 1982

1.4.5 Qué asignación de recursos se programó para las distintas actividades? (presupuesto, años/hombre (o meses/hombre) carácter técnico del personal, recursos físicos).

Actividad VI.XNC.221

Responsable: Gonzálo Jaramillo

Otros Colaboradores: Héctor Murcia

Entidad Colaboradora	Tipo de Colaboración
MAG	Personal técnico y apoyo logístico.

Costos de operación: FSB US\$2.316.00

Actividad VI.XNC.222

Responsable: Gonzálo Jaramillo

Otros Colaboradores: Isidoro Beraja



---

Entidad Colaboradora	Tipo de Colaboración
MAG	Participación de Contraparte Nacional y personal de los Centros Agrícolas Regionales

---

Costos de Operación: FSB US\$1.261.00

Actividad VI.XNC.223

Responsable: Gonzálo Jaramillo

Otros Colaboradores: Héctor Murcia, Isidoro Beraja, Gustavo Cubillos

---

Entidad Colaboradora	Tipo de Colaboración
MAG	Colaboración personal técnico especializado

---

Costos de Operación: FSB US\$0

Actividad VI.XNC.224

Responsable: Gonzalo Jaramillo

Otros Colaboradores: Héctor Murcia

---

Entidad Colaboradora	Tipo de Colaboración
MAG	Participación de técnicos nacionales.

---

Costos de Operación: FSB US\$22

1.4.6 Cuál fue el carácter técnico de las actividades? (por ejemplo la capacitación en qué área y a qué nivel?)





Se dará capacitación a funcionarios nacionales que forman parte de los CAC en metodología de Promoción y Capacitación para apoyar las organizaciones campesinas.

Además se dará capacitación a los agricultores miembros de los CAC, los CA, las federaciones regionales y la Confederación Nacional, dentro de estos se incluye capacitación a quienes ejercen actualmente. Funciones directivas y a quienes las asumirán durante el Proyecto por renovación de las Juntas Directivas o por creación de nuevos organismos y del sistema de elaboración de proyectos. Esta capacitación se orientará a proporcionarles criterios y técnicas para el desempeño de sus funciones en cada organismo.

1.4.7 Cuál fue el rol que se anticipó para la participación del personal de las instituciones nacionales en estas actividades.

El personal de las instituciones nacionales son los beneficiarios directos del proyecto IICA. Por lo tanto recibirán capacitación para que puedan cumplir con sus funciones y así llevar a cabo las actividades del proyecto país.

1.4.8 De qué modo los resultados intermedios y finales de las actividades contribuirán y apoyarán las labores de las instituciones nacionales.

Apoyarán al MAG en la formación y organización de los CAC y por medio de la capacitación a sus miembros lograrían una mejor operación de ellos y un mejor cumplimiento de los objetivos por lo que fueron creados.

1.4.9 Por qué fueron seleccionadas estas actividades para lograr los objetivos del proyecto? (esto es su impacto institucional).

Porque por medio de ellas el personal especializado aportado por el IICA, trabajará con el personal nacional de contraparte aportando metodologías, técnicas, colaboración en la planeación y programación del trabajo y en la realización de las actividades del Proyecto Nacional.



1.4.10 Se han hecho modificaciones durante los últimos tres años en el plan de trabajo? En caso afirmativo ¿cuáles son y por qué razones?

Las metas programadas se han cumplido en un alto porcentaje, a pesar de existir ciertas limitaciones en el MAG, principalmente relacionados con el aspecto administrativo, ya que no ha habido una continuidad en el trabajo de los Coordinadores Regionales los mismos que han sido renovados de sus funciones o no disponen de medios suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones.

Dentro del subproyecto de Capacitación se ha limitado la atención en razón de que el responsable de este Subproyecto se encuentre desempeñando otras funciones.

## 1.5 Organización del Proyecto

1.5.1. Quién tiene la responsabilidad general del Proyecto IICA?

Héctor Murcia, Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica.

1.5.2 Cuál es su autoridad con respecto a:

- a) modificaciones del carácter de las actividades del proyecto
- b) Emplear consultores para el proyecto
- c) Obtención y distribución de los recursos físicos

El posee toda la autoridad con respecto al proyecto.

- a) Las actividades pueden ser cambiadas por el señor Murcia, de acuerdo a recomendaciones del encargado del proyecto y con el consentimiento del Director del Fondo Simón Bolívar, señor Guillermo Guerra.
- b) El Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica y el Coordinador Nacional del Proyecto, conjuntamente elaborarán los Términos de Referencia de los especialistas y consultores y los seleccionarán entre los candidatos disponibles.



- c) Debe administrar los recursos asignados al proyecto, de acuerdo con los procedimientos generales y normas contables establecidas por el IICA y aquellas específicas que se refieren al uso a los recursos del Fondo Simón Bolívar.

1.5.3 Quién tiene la responsabilidad de las actividades específicas del proyecto IICA.

El Ingeniero Gonzalo Jaramillo del Pozo, Especialista en Organizaciones Campesinas.

1.5.4 Cuál es la autoridad de estas personas con respecto a:

- a) carácter de las actividades del proyecto
- b) personal de las instituciones nacionales
- c) uso de los recursos en las instituciones del proyecto?

El Ingeniero Jaramillo posee toda la autoridad sobre las actividades del proyecto IICA. Con respecto al personal de las instituciones nacionales no posee ninguna autoridad. Y del uso de los recursos en las instituciones del proyecto, únicamente tiene acceso a recursos físicos, por ejemplo oficina y secretaría.

1.5.5 Cuáles son los sistemas para la comunicación interna, para controlar el programa y coordinar las actividades del proyecto.

El Sistema Unico de Informes del Instituto, el cual está integrado por los siguientes instrumentos de captación de datos e informes.

- a) Informe trimestral de supervisión y seguimiento, por proyecto, por país o centro y por región.
- b) Informe de actividad, aperiódico, se presenta al finalizar la actividad.
- c) Informe de viaje, aperiódico se presenta al término de viaje.



- d) Informe Anual, por proyecto, por país o centro, por región y por Línea de Acción. Este informe sustituye en el caso de los tres primeros al informe de supervisión y seguimiento del cuarto trimestre y cubre toda la información y apreciaciones obtenidas durante el ejercicio fiscal.
- e) Informe final del Proyecto, se presenta al término de la vida del proyecto

## 1.6 Relaciones de trabajo con las instituciones nacionales

1.6.1 Cuáles son los funcionarios en las instituciones nacionales a quienes deben dirigirse el personal del proyecto IICA?

Ing. Ramón Castro M.

Ing. José Joaquín Acuña

y el señor Guido Aguilar D.

El aporte de estos funcionarios es de mucho valor para la implementación del Proyecto, dado sus amplios conocimientos profesionales y su dedicación al trabajo.

1.6.2 Cómo se llevan a cabo estas vinculaciones y con que frecuencia

Estos funcionarios mantienen una estrecha relación con el señor Gonzalo Jaramillo ya que se encuentran localizados en una misma oficina. Sin embargo cada 15 días se reúnen formalmente para coordinar el trabajo.

1.6.3 Existe un acuerdo claro entre el personal del IICA y el personal de las instituciones nacionales sobre los fines de estas relaciones?

Existe un acuerdo entre ellos y son con el fin de coordinar el trabajo, estableciendo un diálogo permanente y constructivo en procura de detectar, analizar y solucionar los problemas.





ANEXO N°3  
DOCUMENTO N°2  
ANALISIS DE LA VIGENCIA  
ACTUAL DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Cambios Ocurridos en la Problemática Nacional

De conformidad con la Ley N° 4521, mediante la cual se crean en el País los Centros Agrícolas Cantonales, le corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería ofrecerles orientación técnica a través del Servicio de Extensión Agrícola por ser organismos adscritos a dicho Portafolio.

Desde 1971 en que se da inicio a la organización de estos Centros, el Ministerio les ha brindado su asistencia técnica y administrativa, la misma que en los últimos años ha decrecido y en los actuales momentos esta asistencia es mínima.

Esta reducción es más acentuada a partir del cambio de Gobierno efectuado en Mayo del presente año, ya que dentro de la política agropecuaria del País, formulada por el Ministro de Agricultura y Ganadería, no menciona a los Centros Agrícolas Cantonales como organismos orientadores y ejecutores de programas de desarrollo agropecuario.

La actitud tomada por las principales autoridades del Ministerio, ha influido notablemente en el personal técnico de los Centros Agrícolas Regionales (CAR) quienes han manifestado su resistencia a seguir colaborando con los Centros Agrícolas Cantonales mientras no reciban la correspondiente orden Ministerial.



Durante la ejecución del Proyecto se ha tratado de cambiar la actitud de los miembros de los Centros Agrícolas Cantonales para que se consideren como organismos independientes del Ministerio, basándose en la Personería Jurídica que les otorga la Ley N° 5320 del 17 de agosto de 1973.

La problemática nacional presentada para la elaboración de este Proyecto, ha tenido ciertos cambios en forma positiva, pues ha sido clara y manifiesta el interés demostrado por los diferentes Centros Agrícolas Cantonales para analizar y tratar de resolver los diversos problemas que los agricultores de su zona se hallan afrontando.

Fruto de este cambio de actitud son los diversos proyectos elaborados y presentados a instituciones financieras internacionales como AID y BID para conseguir su apoyo y financiamiento.

Otro de los problemas presentados dentro de la elaboración del Proyecto, era el relacionado con la capacitación tanto de los miembros de los Centros Agrícolas Cantonales como del personal técnico del MAG. Referente a este punto, dentro de la estructura del Proyecto País, se contemplaba el Subproyecto 2 "Promoción y Capacitación Campesina". Las labores cumplidas contribuyeron para solucionar en parte el desconocimiento de los miembros de los Centros sobre las posibilidades que les otorga la Ley.

Las periódicas renovaciones de los miembros del Centro, así como la inestabilidad del personal técnico nacional asignado a este Proyecto, dificultó mantener un mecanismo estable de capacitación.



La intensidad del problema presentado y analizado en el Proyecto se ha reducido en un gran porcentaje, debido al cumplimiento de actividades contempladas tanto en el Proyecto IICA como en el Proyecto País.

El haber conseguido la promulgación del Reglamento a la Ley N° 4521, permitió una mayor participación de los agricultores en la elección y designación de sus representantes ante el Directorio del Centro Agrícola Cantonal.

Por otra parte permitió la organización de las Federaciones Regionales y Confederación Nacional, dando una nueva concepción del sistema organizativo de los Centros Agrícolas Cantonales, favoreciendo así la cooperación mutua de los Centros y Federaciones para tratar de implementar proyectos de mayor envergadura beneficiando ya no a un Centro en forma particular sino a todos los que conforman las Federaciones y Confederación, tal es el caso de la solicitud presentada al BID para la instalación de un "Sistema de Almacenes Regionales de Insumos Agropecuarios".

Otro de los factores que permitió reducir la intensidad del problema original, fue el establecimiento a nivel nacional de un proyecto de ayuda directa al pequeño agricultor mediante un convenio establecido con FERTICA, para la distribución y venta de fertilizantes. Esta actividad que fue de servicio, permitió que los Centros Agrícolas Cantonales lleguen en forma eficiente hacia los agricultores, logrando descartar una imagen negativa que de estas organizaciones muchos de ellos tenían.



Los objetivos establecidos en el Proyecto País, fueron claramente explicitados y trataban de alcanzar la solución de los diversos problemas detectados en la organización y marcha de los Centros Agrícolas Cantonales.

Estos objetivos durante la ejecución del Proyecto, sufrieron cambios, ya que por aspectos de índole administrativo y económico, durante el Gobierno anterior, no se pudo obtener con la debida oportunidad todos los recursos humanos y económicos que al Ministerio de Agricultura y Ganadería le correspondía aportar de acuerdo al Convenio suscrito con el IICA.

La designación del personal de contraparte que debían trabajar a nivel de Centros Agrícolas Regionales (CAR), en calidad de Coordinadores Regionales, no siempre fueron los más indicados y eficientes, tampoco estaban dedicados a trabajar a tiempo completo en estas actividades y además no disponían de las facilidades de movilización y transporte para cumplir con sus obligaciones en los diferentes Centros Agrícolas Cantonales. Este problema fue presentado al ex-Ministro de Agricultura y Ganadería mediante oficio N<sup>o</sup> ZN/CR-236 de 15 de abril de 1981.

Este cambio en los objetivos se ha acentuado mucho más a partir de Mayo de 1982, mediante el tácito desconocimiento por parte del actual Ministro de Agricultura y Ganadería sobre la responsabilidad legal que este Ministerio tiene para con los Centros Agrícolas Cantonales, particular que fue comunicado por el Especialista del IICA, responsable del Proyecto, al Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica en memorando ZN/CR-333 de 4 de junio de 1982.





De continuar la actitud tomada por el Ministro en relación al trabajo y respaldo a los Centros, traerá como consecuencia la no continuidad del Proyecto y el seguimiento que está establecido ya no se justificaría. Esta paralización afecta principalmente a las Federaciones Regionales y Confederación Nacional, que por ser organismos de reciente formación requieren de un mayor asesoramiento para el cumplimiento de sus funciones.

## 2.2 Cambios Ocurridos en los Programas Nacionales y en las Instituciones

El asesoramiento y trabajo con los Centros Agrícolas Cantonales, se vió afectado con la implementación en el Ministerio de Agricultura y Ganadería del nuevo sistema de Asistencia Técnica denominado de "Capacitación y Visita" (C y V), ya que de acuerdo con esta nueva metodología, el personal técnico se dedicaba exclusivamente a un programa de fomento agrícola, dejando por un lado todo lo relacionado con Organización Campesina.

Las Agencias de Extensión Agrícola, a través de su Agente, constituían el principal nexo de unión entre el Centro, los agricultores y/o instituciones públicas y privadas para la realización de sus programas de trabajo, al eliminarse las Agencias de Extensión Agrícola, se perdió este tipo de colaboración o sus intervenciones eran sumamente reducidas.

En la actualidad el Ministerio se encuentra reestructurando las Agencias de Extensión Agrícola, teniendo como prioridad el ofrecer a los agricultores asistencia técnica dentro de ciertos rubros de desarrollo agropecuario y no necesariamente con lo referente a organización campesina.



Dentro de la estructura institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Coordinación Nacional de Centros Agrícolas Cantonales, depende de la Dirección de Extensión Agrícola y para sus trabajos a nivel de Centro Agrícola Cantonal, debe coordinar con los Directores de los Centros Agrícolas Regionales (CAR). Esta coordinación bajo el sistema de Capacitación y Visita, se dificultaba ya que los CAR, dependían administrativamente de la Dirección Superior de Operaciones, sin que el Director de Extensión Agrícola tenga una ingerencia directa hacia los Directores de los Centros Agrícolas Regionales.

Este problema posiblemente desaparezca debido a la nueva reestructura administrativa del Ministerio en la cual los Centros Agrícolas Regionales pasan a depender del Director de Extensión Agrícola, lo que permitirá bajo una sola Dirección, coordinar y realizar trabajos más eficientes tanto con los Centros Agrícolas Cantonales como con las Federaciones Regionales y Confederación Nacional.

### 2.3 Cambios en los Recursos Disponibles

En el Convenio MAG/IICA se estipula detalladamente el aporte tanto humano como económico que estas dos instituciones debían contribuir para la ejecución de este Proyecto.

En lo referente al recurso humano, el Ministerio ha cumplido en forma parcial, puesto que funcionarios que debían laborar a tiempo completo lo han realizado en forma parcial o han sido removidos de sus funciones sin que se llegue a reemplazarlos.



Dentro de lo indicado anteriormente, se puede anotar el caso del Sr. Guido Aguilar, que tenía a su cargo el Subproyecto 2 "Promoción y Capacitación Campesina", su participación en el Proyecto debía ser a tiempo completo, pero por disposición del Director de Extensión Agrícola se le hizo cargo de la Supervisión y Coordinación del "Proyecto de Desarrollo Rural Integral" con AITEC, limitando así su participación en el Programa de Capacitación de los Centros Agrícolas Cantonales. Mediante su participación en el "Proyecto de Desarrollo Rural Integral", se obtuvo una estrecha coordinación entre este Proyecto y los Centros Agrícolas Cantonales que se encontraban localizados en el área de influencia del Proyecto, pudiendo llevar a cabo algunas actividades y proyectos en forma conjunta.

Otro caso similar y anotado anteriormente, es el relacionado con los Coordinadores Regionales, los cuales ninguno laboraba a tiempo completo, sino estas funciones eran consideradas como un recargo a sus principales. De los ocho Coordinadores Regionales, en la actualidad únicamente están trabajando tres en forma parcial.

En cuanto a recursos económicos, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, cubrió los gastos de operación que le fueron asignados en el Convenio y que tenían relación con el pago de movilización y transporte de los técnicos nacionales, materiales para la edición de boletines y pago de alimentación y alojamiento de los miembros de los Centros durante la realización de los Cursos de Capacitación.

El IICA, por su parte, cubrió con el pago del Especialista en Organizaciones Campesinas, la contratación de Consultores;



financió además el viaje de seis miembros de los Centros Agrícolas Cantonales a la República de Ecuador, para una visita a los Centros Agrícolas Cantonales de esa República. Sufragó también algunos gastos de operación.

#### 2.4 Actualización del Análisis Institucional

El Ministerio de Agricultura y Ganadería y los Centros Agrícolas Cantonales, han constituido las principales Instituciones Nacionales beneficiarias de este Proyecto y siendo el Ministerio el rector de la política agropecuaria del País y legalmente la Entidad de respaldo para el desarrollo organizativo y funcional de los Centros Agrícolas Cantonales, mantiene su prioridad dentro de las instituciones originalmente identificadas.

Igualmente los Centros Agrícolas Cantonales por ser los directamente beneficiarios de este Proyecto, guardan igual prioridad.

Además de las Instituciones identificadas en el Proyecto IICA y cuyas responsabilidades tienen relación con los objetivos que persiguen los Centros Agrícolas Cantonales, no se han detectado nuevas instituciones que ameriten brindarles cooperación.

Dada la situación económica del País, no se ha podido superar algunas limitaciones originalmente identificadas, tal es el caso de la designación de técnicos que trabajen directamente con los Centros. En igual forma la grave limitación económica por la que atraviesan la mayoría de los Centros Agrícolas Cantonales, Federaciones Regionales y Confederación Nacional, ha impedido que estos organismos cumplan a cabalidad con los objetivos para lo cual fueron creados.





Sin embargo, muchos de los problemas originalmente identificados han sido superados total o parcialmente, surgiendo como nuevo problema y que ya ha sido analizado, el referente a la política Ministerial.

Al superarse el problema presentado, permitiría fortalecer la marcha principalmente del organismo máximo de los Centros, o sea la Confederación Nacional, ya que en la actualidad se sienten bastante frustrados al no contar con un respaldo de la máxima autoridad del sector agropecuario.

## 2.5 Opiniones del Personal sobre la Problemática Nacional

Las opiniones tanto del personal técnico nacional como de los del IICA, coinciden en su totalidad, estando concientes que el análisis de la problemática presentado en el Proyecto reflejaba la realidad en que se han desarrollado los Centros Agrícolas Cantonales, como también que estos problemas han reducido su intensidad pero aún subsisten en cierto grado.

Muchas de las situaciones problemáticas presentadas en el Proyecto y existentes en la actualidad, se derivan en gran parte de las disposiciones legales contenidas en la Ley N° 4521 y sobre este aspecto existe un consenso general en el sentido de que esta Ley debe ser modificada y estar acorde con las exigencias del momento actual. Esta opinión ha sido ampliamente tratada con los diferentes Centros Agrícolas Cantonales y fue motivo de análisis durante la reunión del II Congreso Nacional de Centros Agrícolas Cantonales.

Sobre la igualdad de criterios, referente a la problemática nacional, ha sido más coherente y firme con el personal de contraparte nacional, que como responsables directos de la ejecución del Proyecto a nivel nacional conocían en detalle la situación en la que se ha ejecutado el mismo.



## 2.6 Análisis de los Objetivos del Proyecto IICA

Los objetivos general y específicos definidos en el Proyecto IICA, siguen siendo compatibles con los cambios experimentados durante la ejecución del Proyecto. La vigencia de estos objetivos se debe a que no todos los problemas institucionales detectados han sido resueltos en su totalidad.

El cumplimiento de estos objetivos no se pudo realizar durante el tiempo previamente establecido por las limitaciones que se han analizado en los puntos anteriores.

Cabe destacar que los objetivos del Proyecto IICA, concuerdan ampliamente con los del Proyecto País y por esta razón si existiera una decisión política para continuar apoyando a los Centros Agrícolas Cantonales y sus organismos superiores, los objetivos establecidos pueden contribuir a solucionar los problemas institucionales que aún están presentes.

Cualquier cambio que se introduzca en los diferentes objetivos del Proyecto IICA y que tiendan a mejorar y facilitar el trabajo con estas organizaciones, tendrían una acogida favorable por las instituciones beneficiarias de este Proyecto.



ANEXO N°4  
DOCUMENTO N°3  
ANALISIS DEL PROGRESO DEL  
PROYECTO Y SUS FACTORES CAUSALES

3.1 Diseño de las Actividades del Proyecto

Tanto en el Proyecto IICA como en el Proyecto Nacional, se han establecido claramente las actividades que el Proyecto debía cumplir durante su período de vigencia, el mismo que rige a partir de la firma del Convenio, 3 de diciembre de 1979, por un año, renovable por un período igual, si ninguna de las partes se opone.

Este Convenio fue renovado automáticamente por un año más y luego a petición del Ministerio de Agricultura y Ganadería se amplió su vigencia hasta diciembre de 1982.

La iniciación real del Proyecto fue a partir del 22 de marzo de 1980, fecha en la cual fue contratado por el IICA el Especialista en Organización Campesina, que asumiría la responsabilidad de la marcha de este Proyecto.

Por lo tanto todas las actividades cumplidas parten de la fecha anteriormente indicada y para lo cual se estableció un cronograma de actividades, basándose en las establecidas en el Proyecto. Durante su ejecución, este cronograma tuvo que sufrir varias alteraciones para adecuarlo a las situaciones administrativas y económicas que se presentaban en las instituciones participantes.

Las actividades del Proyecto IICA, se derivan de los cinco objetivos específicos, en tanto que las actividades del Proyecto País están determinadas en base a los tres Subproyectos en que se ha dividido el Proyecto, los mismos son:



- Subproyecto 1.** "Apoyo a la Formación de los Organismos Creados por la Ley de CAC's que todavía no existen".
- Subproyecto 2.** "Capacitación de los Miembros de los Centros Agrícolas Cantonales para el Desempeño de sus Funciones".
- Subproyecto 3.** "Creación de una Organización para la Elaboración, Ejecución y Financiación de los Proyectos de los CAC's, sus Socios y sus Organizaciones".

Para un mayor conocimiento del cumplimiento de estas actividades, a continuación se presenta un resumen de las mismas, basándose en las actividades establecidas en el Proyecto País, puesto que estas se encuentran más detalladas que en el Proyecto IICA pero relacionadas íntimamente entre sí.





RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO NACIONAL

"APOYO PARA LA PROMOCION Y FORTALECIMIENTO DE  
LOS CENTROS AGRICOLAS CANTONALES"

Subproyecto 1. Apoyo a la formación de los organismos creados por la  
Ley del CAC que todavía no existen

ACTIVIDADES

1. Completar dispositivos legales y reglamentos para los CAC, CA, Federaciones y Confederación.
2. Establecer convenios con las otras instituciones nacionales y extranjeras cuya participación se requiera.
3. Taller-Cursillo para promotores de otras instituciones que trabajan en los ámbitos de los CAC.

PRODUCTOS OBTENIDOS

1. Se elaboró el Reglamento a la Ley 4521 que regula el funcionamiento de los CAC y demás organismos. Se promulgó el 8 de enero de 1982.
1. Se firmó un convenio entre el MAG y MEP para coordinar trabajos entre los CAC y Colegios Agropecuarios.
2. Mediante disposición gubernamental, se dispuso la participación de los CAC en la venta de fertilizantes subsidiados entregados por FERTICA.
3. Existe la colaboración de AID para el financiamiento de proyectos de los CAC.
1. Se organizaron diferentes seminarios a nivel regional para funcionarios y agricultores pertenecientes a los CAC.



4. Tres reuniones de preparación y tres reuniones regionales para constituir tres Federaciones.

1. En las diferentes regiones del país se llevaron a cabo varias reuniones con los CAC para formar las Federaciones Regionales, en estas reuniones se daba a conocer la importancia de la formación de las Federaciones y su organización.

2. Se organizaron seis Federaciones Regionales, faltan por organizar dos.

5. Emisión de mensajes por periódicos, radio, impresos y otros para promover la formación de CAC y CA.

1. Se emitieron algunos boletines radiales, de prensa y televisión dando a conocer los objetivos y trabajos que realizan los CAC.

2. Se editaron boletines sobre la organización de los CAC, CA, Federaciones y Confederación.

6. Participación en reuniones de agricultores y de CAC para promover la formación de CAC y CA.

1. En todos aquellos cantones que no existían o no existen CAC's, se organizaron y se organizan reuniones tendientes a conseguir la formación de los CAC's.

2. En igual forma en los Centros Agrícolas Cantonales se motiva para la organización de CA.

3. Durante la ejecución del Proyecto se han organizado 12 CAC, existiendo actualmente 62 y se han formado 165 CA.



7. Producción y distribución de modelos de estatutos y manuales para la creación de Federaciones y Confederación.
  1. Se elaboraron anteproyectos de estatutos tanto para las Federaciones como para la Confederación, los mismos que fueron discutidos por sus miembros y con las innovaciones u observaciones del caso, fueron aprobados.
  2. Para la Confederación se elaboró un Proyecto de Reglamento interno para que sea conocido, analizado y luego aprobado.
  
8. Participación en reuniones de CAC para promover la formación de Federaciones. Apoyo al trabajo de la Confederación en la promoción de Federaciones.
  1. Está analizado en el punto 4.
  2. Se ha motivado a la Confederación para que se interesen los representantes de las dos regiones: Zona Norte y Meseta Central para que formen las Federaciones.
  
9. Apoyo a la Confederación para 10 reuniones regionales de CAC para preparar y formar cinco Federaciones.
  1. Antes de la formación de la Confederación ya existían 6 Federaciones.
  2. Para la formación de las dos Federaciones que aún faltan, se está apoyando mediante reuniones con los CAC de estas regiones.



10. **Reunión de Federaciones para constituir la Confederación.**
  1. Varias reuniones se mantuvieron con las Federaciones para la organización de la Confederación, llegándose ésta a organizarse el 15 de abril, mediante su juramentación y el 24 de mayo de 1982 se estructuró su Junta Directiva.
  
11. **Información pública sobre formación de Federaciones y Confederación.**
  1. Mediante boletines radiales y de prensa se ha dado a conocer la organización de estas entidades.
  
12. **Preparación de documentos y reuniones para capacitar a directivos de Federaciones y Confederación.**
  1. Se editaron boletines dando a conocer sobre la organización y responsabilidades que tanto las Federaciones como la Confederación deben asumir.
  2. En las diferentes reuniones de las Federaciones como de la Confederación, se asesora sobre aspectos técnico-administrativos.
  
13. **Ocho reuniones regionales de programación y una reunión nacional de programación para Federaciones y Confederación.**
  1. En las visitas realizadas a las Federaciones, se ha tratado sobre la programación de cada una de ellas y se ha colaborado en la elaboración de proyectos.
  2. Se está tratando con la Confederación sobre la elaboración de su programa de trabajo, en vista de su reciente integración.





14. Participación de dirigentes de Federaciones y Confederación en reuniones pertinentes fuera del país (10 viajes).
  15. Reunión nacional para evaluar el primer año de operación de la Confederación y programar el segundo año.
  16. Reunión para renovar la Directiva de la Confederación Nacional.
  17. Cursillo sobre proyectos para dirigentes de Federaciones y Confederación.
  18. Dotar a las Federaciones y Confederación de implementos para su operación.
1. Del 16 al 23 de noviembre de 1980 se visitaron los Centros Agrícolas Cantonales de Ecuador. El grupo estuvo integrado por seis miembros de los CAC de Costa Rica.
  1. No se puede cumplir por haberse organizado en el presente año.
  1. No se puede renovar la Directiva por su reciente creación.
  1. A nivel local y nacional, se organizó seminarios sobre elaboración de proyectos a los cuales asistieron varios miembros de las Federaciones y Confederación.
  1. Por limitaciones presupuestarias no se ha podido cumplir con lo estipulado en el Proyecto.



Subproyecto 2. Capacitación de los miembros de los Centros Agrícolas Cantoniales para el desarrollo de sus funciones

ACTIVIDADES

PRODUCTOS OBTENIDOS

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. a. Seminario para funcionarios del MAG que actualmente forman parte de los CAC y que se incorporarán en los 30 nuevos CAC.</p> <p>b. Seminario para funcionarios del Sistema Bancario Nacional miembros del CAC.</p> <p>c. Seminario para funcionarios de municipalidades, miembros de CAC.</p> <p>d. Seminario para funcionarios de otras instituciones que se incorporarán a Junta Directiva de CAC.</p> <p>e. Ocho seminarios de capacitación motivación para agricultores miembros de CAC.</p> | <p>1. Por estrategia de trabajo y con el objeto de reducir costos, se tomaron las actividades: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 y 2.1.5 como una sola y para cumplir con todas ellas, se organizaron 10 seminarios regionales comprendidos entre el 20 de mayo y el 26 de junio de 1980.</p> <p>2. En los seminarios anteriormente indicados se trataron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos, organización y funcionamiento de los CAC.</li><li>- Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de los CAC.</li><li>- Análisis del anteproyecto de Estatuto para las Federaciones Regionales.</li><li>- Integración de los Comités Auxiliares, Federaciones Regionales y Confederación Nacional.</li><li>- Análisis de la Ley que rige a los CAC y su Proyecto de Reglamento.</li></ul> |
|--|---|



2. Treinta seminarios de motivación-capacitación para agricultores miembros de las Juntas Directivas de los nuevos CAC.  
  
Cincuenta seminarios para agricultores nuevos directivos de los CAC existentes.
  3. Promoción, motivación e información para la formación de los Comités Auxiliares.
  4. Ochenta cursillos de capacitación para miembros de CA.
  5. Información, motivación de 14.000 agricultores para su incorporación a los CAC.  
  
Participación en reuniones de organizaciones locales, visitas a agricultores, reuniones ad-hoc, cartas circulares.
3. Mediante este sistema fueron capacitados 300 miembros de los CAC.
  1. Previa a la formación de un CAC y luego de su formación se les ha capacitado a sus miembros sobre sus funciones dentro de la organización.
  1. Tanto en las reuniones a nivel regional como local, se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con CA, su organización y funciones.
  1. No se han organizado cursillos específicos para los CA, pero se les ha brindado capacitación en forma directa a los CA visitados.
  1. Mediante reuniones sostenidas en los Cantones en las que se ha tratado sobre la importancia de pertenecer a los CAC, especialmente para ser partícipes de los beneficios que otorgan estas organizaciones, se consiguió incorporar a los CAC, 35.423 agricultores, debidamente registrados.



6. Edición de Ley y Reglamento.  
Distribución de esos documentos.

1. Se editaron unos 2.000 ejemplares de la Ley 4521 y su Reglamento, los mismos que fueron distribuidos a los miembros de los CAC.

7. Producción y edición de cuatro documentos para capacitación.

1. Se editó el "Manual de Operaciones y Capacitación para los Centros Agrícolas Cantonales", con un tiraje de 1.800 ejemplares.

2. Este Manual contiene los siguientes aspectos:

- Proceso histórico de la formación de los CAC en Costa Rica.
- Ley constitutiva de los CAC.
- Breve análisis interpretativo de la Ley.
- Reglamento a la Ley 4521.
- Qué son los CAC, CA y Federaciones Regionales.
- Metodología para la organización de CAC, CA, Federaciones Regionales y Confederación Nacional.
- Capacitación para los CAC y su importancia.
- Elaboración de proyectos y su importancia.





- Metodología de trabajo de los CAC.
- Elaboración de presupuestos anuales y sistemas contables.
- Funciones de los coordinadores regionales de CAC.
- Registro de CAC.
- Informe mensual de los coordinadores regionales de los CAC.
- Informe ~~semestral~~ que deben presentar los CAC.

8. Producir y difundir mensajes por radio y periódicos.

1. Por limitaciones presupuestarias, esta actividad se ha cumplido parcialmente.



Subproyecto 3. Creación de una organización para la elaboración, ejecución y financiación de los proyectos de los CAC, sus socios y sus organizaciones

A. Creación de una Organización para la elaboración y ejecución de proyectos

ACTIVIDADES

1. Introducir en los reglamentos y estatutos de CAC, el sistema de elaboración y ejecución de proyectos CAC.

2. Curso para recopiladores de iniciativas, 80 personas (una por CAC).

Ocho cursillos para detectadores de iniciativas (un cursillo en cada CAR).

Promedio 50 participantes, miembros de CAC y de CA de la región.

PRODUCTOS OBTENIDOS

1. El sistema de elaboración y ejecución de proyectos no se podía introducir ni en el Reglamento ni en el estatuto, pero si consta la obligatoriedad de elaborar y ejecutar proyectos.

2. El sistema de elaboración consta en el Manual de Operaciones y Capacitación de los Centros Agrícolas Cantonales.

1. Se unificaron las actividades 3.A.2.1. y 3.A.2.2. del Proyecto Nacional y se organizó un Curso Regional y uno Nacional sobre la Metodología de Elaboración de Proyectos.

2. En estos cursos se capacitaron tanto agricultores como miembros de instituciones pertenecientes a los CAC y asistieron un total de 180 personas.

en el  
y Co  
en Ser  
ción  
de Ca  
L. T  
L. T

3. Crear en el Ministerio de Agricultura y Ganadería un Banco de Datos y un Servicio de Apoyo a la elaboración y Ejecución de proyectos de los CAC.
  - a. Tener los modelos
  - b. Tramitar la aprobación oficial
4. Curso-Taller para funcionarios del MAG que apoyarán al sistema de elaboración y ejecución de proyectos de los CAC.
  1. Se organizó un seminario especial para los Coordinadores Regionales de los CAC sobre Elaboración de Proyectos, contratándose Consultores para tal efecto y contando con la participación de funcionarios de la Oficina del IICA en Costa Rica.
1. Por limitaciones de personal técnico del MAG y por considerar que existen otras instituciones nacionales que pueden suministrar datos para la elaboración de proyectos, no se creó el Banco de Datos.
2. En la Dirección de Extensión Agrícola y dependiendo de la Unidad de Coordinación y Asesoramiento de los CAC, se organizó la Unidad de Elaboración de Proyectos, a cargo de un funcionario nacional, cuya función principal es la de colaborar con los CAC, Federaciones Regionales y Confederación Nacional en el asesoramiento y elaboración de proyectos.
3. Esta Unidad ha elaborado un total de proyectos, que han sido presentados a la AID para su financiamiento.



5. Investigación sobre características, avance y resultados de los proyectos de CAC.

1. Previa a la elaboración de un proyecto, el encargado de esta sección analiza conjunta con los miembros de los CAC sobre la factibilidad o no de su implementación y luego elaboran el respectivo proyecto.
2. Continuamente son visitados los proyectos de los CAC, dándoles recomendaciones para su mejor ejecución. Esta actividad está a cargo de todos los responsables del Proyecto.

6. Investigación sobre posibilidades financieras utilizables para los proyectos de los CAC.

1. Se han mantenido reuniones con algunas instituciones financieras tanto nacionales como internacionales para ver la posibilidad de conseguir financiamiento para los proyectos de los CAC, entre éstas las siguientes: Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE); AID y Banco Popular.
2. De estas instituciones únicamente AID ha financiado los proyectos de 14 CAC, las otras por ser entidades bancarias tienen ciertas regulaciones legales que deben ser cumplidas por los CAC y una vez satisfechas podrán ser consideradas como sujetos de crédito.





7. Dotación de implementos para el sistema de elaboración de proyectos y los servicios del MAG para apoyar los proyectos de los CAC.

1. No se ha podido cumplir por limitaciones presupuestarias. La ayuda mayormente ha consistido en la participación del personal técnico en la elaboración de proyectos.

**B. Creación del servicio de Financiamiento al Pequeño Agricultor**

ACTIVIDADES

1. a. Estudio de pre-factibilidad para la creación del servicio.
- b. Elaboración y firma de acuerdos, convenios y contratos para hacer el estudio de factibilidad.
- c. Hacer el estudio de factibilidad.

2. Diseñar el servicio.

PRODUCTOS OBTENIDOS

1. Se unificaron las actividades 3.B.1.1, 3.B.2.1. y 3.B.3.1. y directamente se hizo mediante la contratación de un Consultor, el estudio de factibilidad para establecer el servicio de financiamiento.
  2. El Consultor contratado, elaboró el documento titulado "Consideraciones sobre el Crédito Rural al Pequeño Productor en Costa Rica y Propuesta para un Mejoramiento a través de la Participación de los Centros Agrícolas Cantonales".
1. En el estudio indicado, se encuentra diseñado la propuesta de organización del Servicio de Crédito.



3. Firmar acuerdos, convenios y contratos para la creación del Sistema de Crédito y para recibir el financiamiento.
  1. El documento elaborado, fue presentado al señor Ministro de Agricultura para su respectivo trámite ante las autoridades competentes del Sistema Crediticio. No existe ningún resultado.
  
4. Apoyo a la consecución de los recursos materiales y humanos para poner en operación el servicio de crédito del agricultor costarricense.
  1. No se puede cumplir mientras no se firmen los convenios y contratos señalados en la anterior actividad.
  
5. Colaboración en la capacitación del personal del servicio de crédito del agricultor costarricense.
  1. No se puede cumplir mientras no se satisfaga las actividades anteriores.
  
6. Apoyo a la instalación del servicio de crédito y asesoramiento en su operación inicial.
  1. Igualmente no se puede cumplir mientras no esté aceptada la propuesta consignada en el estudio.



Del anterior análisis se desprende que el cumplimiento de las actividades programadas cubrieron relativamente las metas propuestas, las mismas que en algunos casos no se pudieron cumplir por no estar de acuerdo con los intereses nacionales, tal es caso de llegar a establecer 80 Centros Agrícolas Cantonales, sin tomar en cuenta que existen varios cantones de carácter eminentemente urbano con aspiraciones y problemas diferentes a los de carácter rural, dentro de estos cantones se encuentran Escazú, Goicoechea, Moravia, Curridabat y otros que en conjunto forman la ciudad de San José.

De conformidad con la Carta de Entendimiento para ampliar el plazo de vigencia del Proyecto hasta Diciembre de 1982, se elaboró las actividades a cumplir durante el presente año, que venían a cubrir partes de las actividades que no alcanzaron su realización.

Los recursos asignados por el Fondo Simón Bolívar para la ejecución de las actividades fueron utilizados eficientemente, cubriendo las diferentes partidas presupuestarias sin existir ningún tipo de problemas económicos.

Luego de la revisión del Proyecto, se consideró conveniente la no creación del Banco de Datos, por existir limitaciones de personal técnico del MAG y por haber otras instituciones oficiales especializadas que pueden suministrar datos para la elaboración de Proyectos. Esta supresión no afectó significativamente el logro de los objetivos originales del Proyecto.

### 3.2 Impacto de las Actividades y Metas del Proyecto del IICA sobre las Instituciones Nacionales

Se puede decir que no todos los resultados obtenidos de las actividades finalizadas del Proyecto son utilizadas por las Instituciones. Aquellas actividades que conllevan aspectos legales son



de plena utilización; aquellas referentes a cambios dentro de los aspectos organizativos y administrativos son utilizados en menor grado y esto se debe a que por varios años han estado acostumbrados a un sistema un tanto diferente al que se ha inducido a través del Proyecto.

Dentro de los aspectos organizativos y administrativos, se ha creado una metodología, la misma que estuvo prevista en el diseño del proyecto y que al ser conocida por los miembros de los Centros Agrícolas Cantonales, era ampliamente aceptada por lo que se espera su total adopción.

En el aspecto técnico, ha existido un cambio altamente significativo en lo referente a elaboración de perfiles de proyectos para la iniciación de actividades económicamente rentables y de acuerdo al problema prioritario de la zona.

Analizando en forma general los productos obtenidos en el cumplimiento de las actividades y metas del proyecto se puede afirmar que éstos son significativos porque se ha cumplido en un alto porcentaje el objetivo fundamental de Promoción y Fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales: Promoción a través de un mayor acercamiento de estas Instituciones hacia los agricultores y fortalecimiento mediante la organización de las Federaciones Regionales y Confederación Nacional que hace más consistente la estructura organizativa y funcional de este tipo de organizaciones campesinas.

En el cumplimiento de las actividades y metas del proyecto, existen dos variables que preferentemente han sido afectadas favorablemente y éstas son las referentes a doctrina y recursos.

En lo tocante a la primera, se ha dado mucho énfasis al conocimiento, interpretación y cumplimiento de la Ley Constitutiva y su Regla





mento, bases legales que permiten poner al alcance de estas organizaciones todos los beneficios, derechos y obligaciones para cumplir con sus objetivos.

Referente a recursos, se ha inducido que los Centros, Federaciones y Confederación, lleguen a instituciones financieras, nacionales o internacionales para que mediante proyectos técnicamente formulados consigan su apoyo y financiamiento.

El interés del personal nacional, que ha trabajado como contrapartes en el Proyecto, ha sido siempre muy positivo. Este interés se ha demostrado en el amplio apoyo brindado en las diferentes actividades programadas por el personal del IICA para el cumplimiento de las metas.

Existía también interés por parte de los Coordinadores Regionales de Centros Agrícolas Cantonales, pero por aspectos administrativos y económicos se limitaba su participación.

No hubo problemas en cuanto a los indicadores cualitativos y cuantitativos del proyecto, éstos se encontraban bien definidos y fáciles de utilizarlos.

### 3.3 Revisión de los Factores Externos que han afectado el Progreso de la Ejecución de las actividades del Proyecto

En algunos de los puntos tratados en la Segunda Fase, se dio a conocer los cambios más significativos surgidos durante la ejecución del Proyecto y que en cierta forma impidieron el total cumplimiento de las metas establecidas.

A excepción del Contraparte Principal, Ing. José Ramón Castro, quien laboró desde la iniciación del Proyecto, los otros dos



**Contrapartes:** Guido Aguilar y José Joaquín Acuña, no han participado durante todo el tiempo de ejecución del Proyecto; el primero, como ya se indicó, fue trasladado a otras funciones y el segundo inició su trabajo a partir del mes de Octubre de 1980.

En lo referente a los Coordinadores Regionales, fue analizado en los anteriores puntos.

El continuo cambio del personal nacional a nivel de campo, afectó enormemente la continuidad del Proyecto, pues la capacitación que se les brindó a los coordinadores primeramente designados tuvo que ser repetida tantas veces cuantos cambios se experimentaban. Por otra parte afectaba también la marcha de los Centros Agrícolas Cantonales, principalmente en lo administrativo.

No han existido dificultades de comunicación o conflictos entre y dentro de las instituciones nacionales, ni entre el IICA y las instituciones nacionales. Tampoco se han presentado situaciones políticas que dificulten o prohíban la realización de las actividades programadas.





